

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع :

مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد
التطبيقي وإدارة المنظمات تخصص : اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف

إشراف :

أ.د عبد الحميد غوفي

إعداد الطالب :

رياض عيشوش

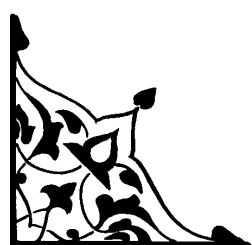
لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر "أ"	د/ عبد الناصر موسي
مقررا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ عبد الحميد غوفي
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر "أ"	د/ مفيدة يحيياوي
ممتحنا	جامعة باتنة	أستاذ محاضر "أ"	د/ أحمد لعماري

الموسم الجامعي 2011/2010



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الاءاء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله تعالى
والى كل أفراد عائلتي وكل أهلي وأهبابي
والى الذين علمونا دائماً أن المعرفة قوة، لكنها تؤخذ لتعطى

كلمة شكر

شكرا لله على توفيقه وإحسانه، وحمدا له على فضله وامتنانه، على كل النعم الظاهرة و الباطنة، وأن وفقني لإتمام هذا العمل.

يسرني أن أتوجه بالشكر تقديرا وعرفانا للفاضل الأستاذ الدكتور **عبد الحميد غوفي** المشرف على رسالتي على ما أسداه لي من نصح وتوجيه وإرشاد خلال فترة إعداد هذه الرسالة، والذي غمرنا بأخلاقياته وبتعامله ورقة تواضعه أسأل الله أن يجزيه خير الجزاء. كما أشكر الأساتذة أعضاء اللجنة لقبولهم مناقشة هذه الرسالة.

كما لا يفوتني أن أشكر الدكتورة الفاضلة **وسيلة بن ساهل** على الدعم الذي قدمته لنا والنصائح والإرشادات طيلة المشوار الدراسي فبارك الله فيها، كما أتوجه بأصدق عبارات الشكر للأستاذة الفاضلة **سمر رجب عطا الله** من فلسطين، على كل الاهتمام والمساعدة، وأتمنى لها كل التوفيق في مسيرتها العلمية، كما لا أنسى الأستاذ **القذوة محمد فوزي شعوبي**، والذي تعلمنا منه الكثير. كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل ما ساعدني أو ساهم في إتمام هذا العمل، وخاصة زملائي وزميلاتي في مدرسة الدكتوراه، وأخص بالذكر **مجدي نويري وسامر زلاسي، بن خليفة احمد، سعد بن البار، رضا بوسنة** وأيضا الزميلات **الفاضلات لطيفة بكوش، منى خلف، وهيبة مربعي، برسولي فوزية**، أسأل الله لهم التوفيق جميعا. كما أشكر الفاضل نائب مدير وكالة بنك البدر السيد **نبيل عمرون** على كل المساعدة والتسهيلات في إجراء الدراسة الميدانية. إلى كل هؤلاء شكرا جزيلا.

الباحث

<p>Résumé:</p> <p><i>Le concept de « Gestion des connaissances » (ou de « Knowledge Management » en anglais) suscite un engouement croissant de la part des milieux managériaux et académiques. De nos jours, la plupart des entreprises sont de plus en plus encouragées à véritablement gérer leur capital intellectuel si elles entendent survivre et faire face à la concurrence dans ce que nous appelons désormais « l'économie du savoir.</i></p> <p><i>Cependant, jusqu'à présent certaines organisations ont encore du mal à trouver la bonne approche qui leur permettra de profiter pleinement de leurs connaissances. les études précédents ont montré la faillite des initiatives de gestion des connaissances qui dépendent sur les aspects technologiques seulement. cette étude visait à explorer le rôle de la culture organisationnelle dans la mise en œuvre réussie de la gestion des connaissances dans le contexte de certains banques publiques algériennes.</i></p> <p><i>Les résultats ont montré qu'il existe une relation significative et positive entre la culture dans les banques et le succès du knowledge management, et ont également montré que le facteur le plus important est (les pratiques administratives), en plus que la Culture du knowledge management est encore absente dans les banques publiques algériennes, a cet effet on a présenté quelques recommandations, en particulier la nécessité d'un changement vers une culture de gestion des connaissances.</i></p> <p>Les mots clés: le knowledge management, la culture organisationnelle, Le changement culturel, processus de knowledge management, les banques.</p>	<p>المخلص:</p> <p>يلقى مفهوم إدارة المعرفة اهتماما متزايدا من قبل الباحثين والإداريين على حد سواء، نظرا للأهمية البالغة لتبني مثل هذا المنهج التسييري الحديث، بحيث تسعى منظمات الأعمال اليوم إلى تعزيز الاستفادة من مواردها الفكرية، ورغم ذلك أثبتت الكثير من الدراسات فشل بعض مبادرات إدارة المعرفة وخاصة بسبب تركيزها على الجوانب التكنولوجية، وتبقى الثقافة التنظيمية حسب رأي الكثيرين أهم عائق في نجاح إدارة المعرفة، بالتالي جاءت هذه الدراسة لاستكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونجاح تطبيق إدارة المعرفة، وتم إعداد استبيان لتحقيق ذلك الغرض، واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، عن طريق دراسة حالة بعض البنوك العمومية الجزائرية.</p> <p>أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة السائدة في البنوك ونجاح عمليات إدارة المعرفة، وأظهرت كذلك أن أكبر عامل ثقافي مؤثر هو ممارسات الإدارة العليا، أيضا فإن الثقافة السائدة في البنوك العمومية الجزائرية لازالت لا تلائم متطلبات ثقافة إدارة المعرفة، لهذا قدمت الدراسة بعض التوصيات الضرورية يمكن أن تساهم في التغيير نحو الثقافة المطلوبة.</p> <p>الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الثقافة التنظيمية، عمليات إدارة المعرفة، تغيير الثقافة التنظيمية، البنوك.</p>
--	---

<p>Abstract :</p> <p><i>In the past few years, scholars have paid increasing attention to the role of knowledge in gaining competitive advantage. Nowadays, most companies are increasingly encouraged to manage their intellectual capital, if they intend to survive and compete in what we now call the "knowledge economy".</i></p> <p><i>However, until now some organizations are still struggling to find the right approach that will allow them to fully benefit from their knowledge. Previous studies have shown the failure of knowledge management initiatives that depend on the technological aspects only, this study sought to explore the role of organizational culture in successful implementation of knowledge management in the context of some Algerian public banks.</i></p> <p><i>The results showed that there is a significant and positive relationship between culture in the banks and the success of knowledge management processes, and also showed that the most important factor is (the administrative practices. In addition to that, the Culture of Knowledge Management is still absent in the Algerian public banks, for this purpose we have made some recommendations, particularly the need for change towards a culture of knowledge management.</i></p> <p>Keywords: knowledge management, organizational culture, cultural change, knowledge management process, the banks.</p>

قائمة المحتويات

V	ملخص الدراسة
IX -X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملحقات
أ-ي	مقدمة عامة
[3-50]	الفصل الأول: إطار نظري ومفاهيمي في إدارة المعرفة
02.....	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية المعرفة التنظيمية
03.....	المطلب الأول : مفهوم المعرفة
03.....	أولاً: التمييز بين البيانات، المعلومات، المعرفة
06.....	ثانياً: مفهوم المعرفة التنظيمية
08.....	المطلب الثاني: خصائص ومصادر المعرفة التنظيمية
08.....	أولاً: خصائص المعرفة التنظيمية
10.....	ثانياً: مصادر المعرفة التنظيمية
11.....	المطلب الثالث: أنواع المعرفة التنظيمية
11.....	أولاً: تصنيف نوناكا
12.....	ثانياً: تصنيفات أخرى
13.....	المبحث الثاني: التطور نحو إدارة المعرفة
14.....	المطلب الأول : بدايات الاهتمام بإدارة المعرفة
14.....	أولاً: المعرفة في النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية
16.....	ثانياً: انتقاد النظرة التقليدية للمعرفة
19.....	المطلب الثاني: من إدارة المعلومات إلى إدارة المعرفة
22.....	المطلب الثالث : إدارة المعرفة كنظرية إدارية حديثة
25.....	المبحث الثالث: مفاهيم أساسية في إدارة المعرفة
25.....	المطلب الأول: إشكالية إدارة المعرفة
27.....	المطلب الثاني: مفهوم ومداخل إدارة المعرفة
27.....	أولاً: مفهوم إدارة المعرفة
30.....	ثانياً: مداخل مفهومية لإدارة المعرفة
31.....	المطلب الثالث: مبررات وأهمية إدارة المعرفة
31.....	أولاً: إدارة المعرفة-لماذا الآن؟
33.....	ثانياً: أهمية إدارة المعرفة للمنظمة
34.....	المبحث الرابع: إدارة المعرفة من النظرية الى التطبيق
35.....	المطلب الأول : استراتيجيات تطبيق إدارة المعرفة
35.....	أولاً: تحديد الفجوة المعرفية
36.....	ثانياً: اختيار استراتيجيات إدارة المعرفة

37.....	ثالثا:تنفيذ استراتيجيات إدارة المعرفة.
38.....	المطلب الثاني : عمليات إدارة المعرفة.
39.....	أولا: توليد أو إنشاء المعرفة.
41.....	ثانيا: مشاركة المعرفة.
43.....	ثالثا:تطبيق المعرفة.
44.....	المطلب الثالث: نماذج لتطبيق إدارة المعرفة.
44.....	أولا: نموذج جاتر A. Jetter 2006 لإدارة المعرفة.
45.....	ثانيا: نموذج ماسي وآخرون Massey & al 2002 لنجاح إدارة المعرفة.
47.....	ثالثا: نموذج سلسلة قيمة المعرفة.
48.....	رابعا: نموذج البنك الكندي التجاري.
48.....	خامسا: إطار لتقييم إدارة المعرفة.
50.....	خلاصة الفصل الأول
[94-53]	الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية في ظل التوجه نحو تطبيق إدارة المعرفة.
52.....	تمهيد الفصل الثاني
53.....	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
53.....	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.
55.....	المطلب الثاني: تطور الاهتمام بالثقافة التنظيمية.
59.....	المطلب الثالث: خصائص و أبعاد الثقافة التنظيمية.
59.....	أولا: خصائص الثقافة التنظيمية.
61.....	ثانيا: أبعاد الثقافة التنظيمية.
61.....	المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية مكوناتها، أهميتها وأنواعها.
61.....	المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية.
62.....	أولا: المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية.
64.....	ثانيا: المكونات المادية للثقافة التنظيمية.
65.....	المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية.
67.....	المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية.
67.....	أولا: الثقافة التنظيمية حسب تأثيرها.
68.....	ثانيا: الثقافة التنظيمية من مدخل تنظيمي.
69.....	ثالثا: الثقافة التنظيمية من مدخل أدائي.
70.....	المبحث الثالث: إدارة تغيير الثقافة التنظيمية
70.....	المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة تغيير الثقافة التنظيمية.
70.....	أولا: إمكانية إدارة تغيير الثقافة التنظيمية.
71.....	ثانيا: مفهوم إدارة تغيير الثقافة التنظيمية.
71.....	ثالثا: أهمية إدارة تغيير الثقافة التنظيمية.
72.....	المطلب الثاني: استراتيجيات ونماذج لتغيير الثقافة التنظيمية.

72.....	أولاً: استراتيجيات تغيير الثقافة التنظيمية.....
73.....	ثانياً: نماذج تغيير الثقافة التنظيمية.....
75.....	المطلب الثالث: عوامل نجاح تغيير الثقافة التنظيمية.....
77.....	المبحث الرابع: أهمية الثقافة التنظيمية في ظل تبني تطبيق إدارة المعرفة.....
77.....	المطلب الأول: تأثيرات الثقافة على المعرفة التنظيمية.....
77.....	أولاً: الثقافة كجزء من المعرفة التنظيمية.....
79.....	ثانياً: الثقافة كعنصر مؤثر في المعرفة التنظيمية.....
82.....	المطلب الثاني: تحليل أثر عوامل الثقافة التنظيمية في نجاح إدارة المعرفة.....
83.....	أولاً: أثر إدراك إدارة المعرفة في نجاح إدارة المعرفة.....
85.....	ثانياً: أثر البيئة التعاونية في نجاح إدارة المعرفة.....
86.....	ثالثاً: أثر الرؤية المشتركة في نجاح إدارة المعرفة.....
87.....	رابعاً: أثر ممارسات الإدارة العليا في نجاح إدارة المعرفة.....
88.....	المطلب الثالث: ضرورة تكامل الثقافة التنظيمية و تكنولوجيا المعلومات.....
90.....	المطلب الرابع: الثقافة التنظيمية في خدمة التغيير نحو إدارة المعرفة.....
90.....	أولاً: إدارة المعرفة كأحدث استراتيجيات التغيير الثقافي.....
91.....	ثانياً: إطار مقترح للتغيير الثقافي نحو إدارة المعرفة.....
94.....	خلاصة الفصل الثاني.....
[97-151].....	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح إدارة المعرفة.....
96.....	تمهيد الفصل الثالث.....
97.....	المبحث الأول: نظرة عامة على القطاع المصرفي الجزائري والبنوك محل الدراسة.....
97.....	المطلب الأول: خلفية تاريخية عن تطور الجهاز المصرفي الجزائري.....
99.....	المطلب الثاني: نظرة على تنافسية القطاع البنكي الجزائري.....
101.....	المطلب الثالث: مكانة البنوك العمومية محلياً وعالمياً.....
101.....	المطلب الرابع: التعريف بالبنوك محل الدراسة.....
101.....	أولاً: البنك الوطني الجزائري (B.N.A).....
102.....	ثانياً: القرض الشعبي الجزائري (C.P.A).....
102.....	ثالثاً: البنك الخارجي الجزائري (B.E.A).....
102.....	رابعاً: بنك الفلاحة والتنمية الريفية (B.A.D.R).....
103.....	المبحث الثاني: نظرة على بعض الجوانب التنظيمية المتعلقة بإدارة المعرفة في البنوك.....
103.....	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للبنوك العمومية.....
105.....	المطلب الثاني: نظرة على واقع المورد البشري.....
108.....	المطلب الثالث: التقارير والنشرات البنكية.....
109.....	المطلب الرابع: نظرة على الجوانب التكنولوجية ونظم المعلومات.....
111.....	المطلب الخامس: منهجية لإدارة المعرفة في البنوك (نظرة على مبادرة البنك الآسيوي للتنمية).....
111.....	أولاً: الرؤية، الغاية والأهداف.....

112.....	ثانيا: المبادئ الأساسية.....
112.....	ثالثا: النتائج المتوقعة وخطط العمل.....
114	المبحث الثالث: خصائص عينة الدراسة التطبيقية وأدوات تحليل البيانات.....
114.....	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة.....
114.....	أولا: تحديد عينة الدراسة.....
114.....	ثانيا: خصائص أفراد عينة الدراسة.....
117.....	المطلب الثاني: أساليب ومصادر جمع البيانات و المعلومات.....
117.....	أولا: المصادر الثانوية.....
117.....	ثانيا: المصادر الأولية.....
120.....	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
121	المبحث الرابع: تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.....
121.....	المطلب الأول: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور الثقافة التنظيمية.....
121.....	أولا: تحليل فقرات البعد الأول المتعلق بمستوى إدراك إدارة المعرفة.....
123.....	ثانيا: تحليل فقرات البعد الثاني المتعلق بالبيئة التعاونية.....
124.....	ثالثا: تحليل فقرات البعد الثالث المتعلق بالرؤية المشتركة.....
126.....	رابعا: تحليل فقرات البعد الرابع المتعلق بممارسات الإدارة العليا.....
129.....	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الأفراد نحو فقرات محور إدارة المعرفة.....
129.....	أولا: تحليل فقرات بعد توليد المعرفة.....
131.....	ثانيا: تحليل فقرات بعد المشاركة بالمعرفة.....
133.....	ثالثا: تحليل فقرات بعد تطبيق المعرفة.....
134.....	المطلب الثالث: دراسة اتفاق أفراد البنوك الأربعة نحو متغيرات الدراسة.....
137	المبحث الخامس: اختبار فرضيات الدراسة.....
137.....	المطلب الأول: اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار.....
138.....	أولا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.....
138.....	ثانيا: اختبار الملائمة وخطية العلاقات.....
139.....	ثالثا: بالنسبة للفرضية الرئيسية (الانحدار المتعدد).....
142.....	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة.....
142.....	أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى.....
144.....	ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية.....
145.....	ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.....
147.....	رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.....
148.....	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.....
152	خلاصة الفصل الثالث.....
[154-158]	الخاتمة.....
[160-166]	قائمة المراجع
[168-171]	الملاحق.....

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	تعريفات مختلفة للبيانات والمعلومات والمعرفة حسب بعض الباحثين	3
(2-1)	المرحلة الثالثة في إدارة المعرفة (أهم الأحداث)	24
(1-2)	مفهوم الثقافة و ارتباطه بدراسات و نظريات المنظمة	57
(2-2)	أمثلة عن عناصر نموذج <i>SWOT</i> لتحليل ثقافة إدارة المعرفة	92
(1-3)	مكونات القطاع البنكي الجزائري سنة 2010.	98
(2-3)	مؤشرات التنافسية الإجمالية للجزائر لسنتي 2009 و 2010.	99
(3-3)	حالة الموارد البشرية في البنوك العمومية	106
(4-3)	الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	115
(5-3)	يوضح إجابات الأسئلة ودلالاتها	118
(6-3)	نتائج اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة	119
(7-3)	معاملات الارتباط بين معدل كل بعد والمعدل الكلي للفقرات	119
(8-3)	التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد إدراك إدارة المعرفة	121
(9-3)	التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد البيئة التعاونية	123
(10-3)	التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد الرؤية المشتركة	125
(11-3)	التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد ممارسات الإدارة العليا	126
(12-3)	ملخص لنتائج أبعاد المحور الأول: الثقافة التنظيمية	129
(13-3)	التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد توليد المعرفة	130
(14-3)	التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد المشاركة بالمعرفة	131
(15-3)	التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد تطبيق المعرفة	133
(16-3)	ملخص لنتائج أبعاد المحور الثاني: إدارة المعرفة	134
(17-3)	اختبار ليفن تجانس التباين	135
(18-3)	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة نحو محوري الدراسة	135
(19-3)	اختبار ليفن لتجانس التباين	136
(20-3)	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة	136
(21-3)	نتائج اختبار شيفيه البعدي لاتجاهات الأفراد نحو متغيرات الدراسة	137
(22-3)	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة	138

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(23-3)	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة	139
(24-3)	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية	140
(25-3)	نتائج اختبار التعدد الخطي بين متغيرات نموذج الدراسة	140
(26-3)	معاملات الارتباط بين الأخطاء المعيارية والمتغيرات المستقلة	141
(27-3)	نتائج اختبار KS لاختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء المعيارية	142
(28-3)	معاملات الارتباط بين مستوى إدراك إدارة المعرفة ومتغيرات إدارة المعرفة	143
(29-3)	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	143
(30-3)	معاملات الارتباط بين البيئة التعاونية ومتغيرات إدارة المعرفة	144
(31-3)	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	145
(32-3)	معاملات الارتباط بين الروية المشتركة ومتغيرات إدارة المعرفة	146
(33-3)	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	146
(34-3)	معاملات الارتباط بين ممارسات الإدارة العليا ومتغيرات إدارة المعرفة	147
(35-3)	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	148
(36-3)	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية	149
(37-3)	نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج، لاختبار المتغيرات الأكثر تأثيراً	150
(38-3)	معاملات الانحدار المتعدد المتدرج	150

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	هرمية المعرفة	4
(2-1)	سلمية المعرفة عند غودباوت Godbout (السياق في مقابل الهدف)	5
(3-1)	مكونات معرفة المنظمة	10
(4-1)	تطور عدد المراجع حول إدارة المعرفة (1980-2003)	23
(5-1)	نموذج دورة إدارة المعرفة -العمليات الأساسية-	38
(6-1)	نموذج NONAKA: حلزونية (لولب) توليد المعرفة التنظيمية	39
(7-1)	دورة مشاركة المعرفة knowledge-sharing cycle	42
(8-1)	نموذج جاتر 2006 A. Jetter لإدارة المعرفة	45
(9-1)	نموذج ماسي وآخرون 2002 Massey et al لنجاح إدارة المعرفة	46
(10-1)	نموذج سلسلة قيمة المعرفة	47
(1-2)	نموذج شاين <i>Shein</i> لمستويات الثقافة التنظيمية والعلاقات بينهما	62
(2-2)	لنظام القيمي للأفراد والمنظمة	63
(3-2)	العوامل المؤثرة في طاقة المنظمة للتغيير	76
(4-2)	العلاقة بين المعرفة الضمنية، الصريحة والمعرفة الثقافية حسب <i>Stenmark</i>	78
(5-2)	الثقافة التنظيمية والعلاقة بين المعرفة الفردية والتنظيمية	79
(6-2)	الثقافة التنظيمية وقيمة المعرفة	80
(7-2)	تأثير الثقافة في سلوكيات إدارة المعرفة-السياق الاجتماعي-	81
(8-2)	الثقافة والمعارف الجديدة	82
(1-3)	الهيكل التنظيمي الإقليمي للبنوك	103
(2-3)	الهيكل التنظيمي الوظيفي النمطي للبنوك العمومية	104
(3-3)	الهيكل التنظيمي للبنك الآسيوي للتنمية	112

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان المتعلق بالجزء التطبيقي للدراسة	168

مقدمة عامة

إلى وقت غير بعيد كان رأس مال والعمل أهم عوامل الإنتاج، وكان التراكم الرأسمالي المعيار الأساس في تحقيق الاقتصاديات للنمو الاقتصادي، غير أن التغيرات التي حدثت في بيئة الأعمال قلبت المعايير؛ إذ انتقلت البشرية من عصر الاقتصاد المبني على الإنتاج إلى عصر الاقتصاد المبني على المعرفة، فانتقلنا من فكرة البقاء للأقوى إلى فكرة البقاء للأسرع، و حلت المعرفة و تقنية المعلومات محل رأس المال، وحل الرأسمال الفكري محل الرأسمال المادي، بحيث يعيش عالمنا اليوم ثورة معرفية يفوق أثرها على الاقتصاد العالمي أثر أكبر الثورات الصناعية التي عرفتتها البشرية خلال القرون الماضية.

تعد المعرفة في وقتنا الحاضر أهم حقيقة في الحياة الاقتصادية، أو السمة الرئيسة للعقد الأخير من القرن العشرين، كما تمثل إطلالة على مستقبل العلم والحضارة في القرن الحادي والعشرين، وفي ظل هذا الوضع تزداد أهمية المعرفة كمورد ثمين من موارد كل منظمة، هذا المورد وضمن الأطروحات الحديثة يعد من بين أهم الموجودات الإستراتيجية للمنظمة ويعتبره الكثيرون من أكثرها قيمة، وسلعة لها سوق عالمية متزايدة كما "ونوعاً"، ضمن ما يسمى بالاقتصاد المعرفي.

وعلى المستوى الجزئي أضحت اهتمام المنظمات بمواردها الداخلية وأهمها الموارد الفكرية بدل الاهتمام بالموارد المادية، فأصبح الاندماج في الاقتصاد المعرفي، يتطلب سعي المنظمات إلى تجميع تلك الموارد، وكفاءاتها الإستراتيجية، ورصد المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية كمورد استراتيجي يضمن للمؤسسة ديمومة ميزتها التنافسية؛ وبهذا أوجد هذا الاقتصاد تحديات، تختلف عن تلك التي ألفتها المنظمات في الاقتصاد التقليدي، حيث تتغير بيئة العمال باستمرار، وتظهر أهمية الإبداع والابتكار في تحقيق الاستمرار والبقاء؛ حيث تتلاشى الإنجازات الفردية بسرعة، ما لم يكن هناك إطار مؤسس للإبداع والتعلم والتحسين المستمر، من أجل الوصول إلى مرحلة التميز.

كل تلك التحديات جعلت المنظمات تبحث عن الأدوات والآليات التي تمكنها من مجابته بطرق مبدعة، فكانت إدارة المعرفة هي الآلية التي اعتمدتها لتحقيق سبق في مجابهة هذه التحديات، وذلك بوصفها تطوراً فكرياً في عالم الأعمال، ينبغي اعتماده من قبل المنظمات لكي تبذل وتحقق سبق التنافسي في مجال النشاط، فضلاً عن البقاء والاستمرار، انطلاقاً من أن إدارة المعرفة هي البيئة الجديدة التي تحت على الإبداع والابتكار والتجديد.

تركز إدارة المعرفة على عمليات إعادة تربية وتعليم القوى العاملة وتدريبها على كيفية استغلال المعرفة، وبناء القاعدة المعرفية لدى المنظمات، وكذلك من خلال توجه المنظمات نحو تجميع المعرفة ونشرها على المستويات الإدارية فيها كافة، وتطوير سعيها نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة وتوظيفها. بحيث أصبحت إدارة المعرفة منهجاً إدارياً هاماً، يسعى الباحثون في تبين معالمه النظرية

والتطبيقية، وأصبح تطبيقها يمثل هاجسا لدى كثير من المنظمات والتي أدركت أخيرا ضرورتها في ظل البيئة الحديثة.

أولا: إشكالية البحث

لقد شهدت السنوات الأخيرة مناقشات مكثفة حول إدارة المعرفة وأهميتها، وحفلت الأدبيات بالكثير من الأبحاث والدراسات النظرية والتطبيقية، التي دعمت هذا المجال الحديث في إدارة الأعمال في حقول معرفية عديدة كالاقتصاد والاجتماع وعلوم الحاسب الآلي، كما ساهم علماء الإدارة بجهد بارز في هذا المجال.

بدأت المنظمات تعطي اهتماما كبيرا أن تصبح لديها مستوى أفضل من المعرفة، فبعد أن كان التركيز على تكنولوجيا المعلومات (المعرفة كشيء)، توجه الاهتمام للأفراد وبقدراتهم وإمكانياتهم والتركيز أساسا على المعرفة الضمنية واعتبار إدارة المعرفة (كعملية إنسانية) تتضمن عمليات التوليد والمشاركة والتطبيق، بل رأى الكثير من الباحثين أن فشل تطبيق إدارة المعرفة في كثير من المنظمات لا يعزى إلى أسباب تكنولوجية، بل إلى إهمال دور العوامل الثقافية في ذلك، وبذلك تتضح ضرورة دراسة مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح مبادرات تطبيق أو تبني إدارة المعرفة، وعليه تتضح إشكالية البحث الأساسية لهذه الدراسة في السؤال التالي:

هل تساهم الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة؟

للإجابة على الإشكالية فإنه تم تقسيم السؤال الرئيسي إلى أسئلة فرعية كما يلي:

- هل يساهم إدراك الأفراد لإدارة المعرفة في نجاح تطبيقها ؟
- هل تساهم البيئة التعاونية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة ؟
- هل تساهم الرؤية التنظيمية المشتركة في نجاح تطبيق إدارة المعرفة ؟
- هل تساهم ممارسات الإدارة العليا في نجاح تطبيق إدارة المعرفة ؟
- هل تدعم الثقافة السائدة في البنوك العمومية الجزائرية تبني تطبيق إدارة المعرفة؟

ثانيا: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية: تساهم الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة

الفرضيات الفرعية:

- هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراك الأفراد لإدارة المعرفة ونجاح تطبيقها.
- هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين البيئة التعاونية ونجاح تطبيق إدارة المعرفة.
- هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية التنظيمية المشتركة ونجاح تطبيق إدارة المعرفة.
- هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة العليا ونجاح تطبيق إدارة المعرفة.

ثالثاً: أهمية البحث

1. في المجتمعات المتقدمة نجد هناك اهتمام أكبر وعناية أكثر بموضوع إدارة المعرفة وحرصاً أفضل على كيفية استغلالها وتوزيعها، ويقل هذا الاهتمام والحرص والعناية في مجتمعاتنا بشكل عام، وبالتالي جاء هذا البحث للتنبيه إلى أهمية تبني إدارة المعرفة لمواكبة التطورات في الاقتصاديات.
2. في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المصرفية، والانفتاح على المنافسة العالمية، يتطلب الأمر من البنوك ضرورة الاهتمام بالأدوات الإدارية الحديثة، لتحقيق التميز والإبداع المستمر، وتعد إدارة المعرفة احد تلك الأدوات الهامة لتحقيق ذلك.
3. إضافة إلى ذلك يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة تحسيس مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خصوصاً، بضرورة تبني إدارة المعرفة، لاسيما في البنوك. و على حد علم الباحث فإن هذه الدراسة هي الأولى من نوعها التي تتناول موضوع الثقافة التنظيمية و أهميتها في نجاح تطبيق وتبني مبادرات إدارة المعرفة في البنوك العمومية الجزائرية.
4. رغم أهمية القطاع المصرفي إلا أن الدراسات التي أجريت عليه مازالت محدودة بالمقارنة بالبحوث والدراسات التي أجريت على القطاع الصناعي مما جعله مجالاً خصباً للبحث.

رابعاً: أهداف البحث

1. إعداد إطار نظري خاص بإدارة المعرفة وتأكيد أهميتها في مواجهة التحديات غير المسبوقة التي تواجهها بيئة الأعمال حاضراً ومستقبلاً.
2. التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك الجزائرية ودرجة دعمها لإدارة المعرفة.
3. التأكيد على دور إدارة المعرفة في رعاية وتعزيز وتنشئة الثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة والابتكار، وبناء قيم التعاون ودعم تحقيق الجودة العالية وعدم التأخر في الإنجاز.
4. معرفة ما إذا كانت البنوك الجزائرية تدرك أهمية إدارة المعرفة، وما إذا كانت قد بدأت فعلياً في تبني مبادرات إدارة المعرفة.
5. محاولة التوصل إلى اقتراحات وتوصيات مفيدة في نجاح تطبيق هذا النموذج الإداري الهام.

خامساً: منهج البحث

سيعتمد في البحث على المنهج الاستكشافي أو الاستطلاعي¹ l'exploration فالاستطلاع هو اكتشاف أو تعميق نشاط معين لتحقيق هدفين هما التفسير والفهم، حيث ينطلق من الخاص إلى العام بهدف جعل نتائج البحث معممة، من جانب آخر سيتم استخدام تقنية دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية الجزائرية من خلال استبيان لغرض اختبار فرضيات الدراسة وإعطاء التوصيات والاقتراحات الضرورية.

¹ Pour aller loin voir: Raymond-Alain Thiétart et coll, *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, France, 1999, PP (65-69).

سادسا:مبررات اختيار موضوع البحث

- إن من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار ودراسة هذا الموضوع ما يلي:
1. حكم التخصص الأكاديمي التي يتعلق باقتصاد وإدارة المعرفة في منظمات الأعمال.
 2. القناعة بالأهمية الإستراتيجية للمعرفة ودورها في تحقيق المزايا التنافسية والتميز لمنظمات الأعمال، بسبب ما تحوزه من مهارات، وقدرات، وخبرة نادرة يصعب تقليدها، مما وجب التفكير جديا في ضرورة تهيئة بيئة داعمة لتطبيق منهج واضح لإدارتها.
 3. قلة الدراسات الميدانية التي تناولت موضوع إدارة المعرفة و خاصة أهمية تهيئة بيئة ثقافية داعمة لتطبيقها في منظمات الأعمال والبنوك خاصة.
 4. تركيز الكثير من الأبحاث في إدارة المعرفة على أهمية الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات مع قلة الاهتمام بالجانب الثقافي.

سابعا:محددات البحث

1. اقتصرت الدراسة على الاستبيان لجمع المعلومات من إعداد الطالب، وفق إطار زمني معين.
2. تتحدد نتائج الدراسة بطريقة اختيار العينة و مدى تمثيلها لمجتمع الدراسة و كذلك بمدى صدق تقييم أفراد العينة كما عبروا عنها في مقياس الدراسة.
3. اقتصرت هذه الدراسة على بعض وكالات البنوك العمومية بولاية المسيلة.

ثامنا: صعوبات البحث

1. صعوبات متعلقة بالإطار النظري لإدارة المعرفة باعتبارها حقلا فكريا حديثا، اختلفت الاجتهادات الفكرية في تعريفها وتوضيحها، مع قلة المراجع باللغة العربية التي تتناول إدارة المعرفة بشكل واضح ومنهجي مثل تلك التي نجدها في الكتب باللغات الأجنبية وخاصة الانجليزية منها.
2. الصعوبات المتعلقة بدراسة الحالة، وبعض البنوك لازالت بعد في تلك التعقيدات الإدارية البيروقراطية، فتقافة الاستبيان تكاد تكون شبه مغيبة.

تاسعا: الدراسات السابقة

- لقد أجريت العديد من البحوث والدراسات العربية والأجنبية التي تناولت إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية، ولقد اختلفت هذه الدراسات من حيث، متغيراتها، البيانات التي استخدمتها ونتائجها، ومن بينها:
- دراسة سابروال وفرناندز 2003: دراسة تجريبية لتأثير عمليات إدارة المعرفة على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي.¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف تؤثر عمليات إدارة المعرفة والتي حددها الباحث في أربع عمليات

¹ Rajiv Sabherwal & Irma Becerra-Fernandez: *An Empirical Study of the Effect of Knowledge Management Processes at Individual, Group, and Organizational Levels*, Decision Sciences, Volume 34 Number 2, Spring 2003. PP(225-260).

أساسية والمعروفة في نموذج نوناكا الرباعي: الأخرجة، الأدخلة، الجمع، الدمج، على فعالية الجوانب الفردية والجماعية وحتى التنظيمية، عن طريق دراسة لعينة مكونة من 159 فردا وبعض اللقاءات الفردية، نموذج الدراسة يقترح أن هناك تأثيرا للأدخلة والأخرجة على فعالية الجوانب الفردية (التعلم الفردي) في إدارة المعرفة؛ أما الجمع والدمج فتؤثر على فعالية الجانب الاجتماعي والتنظيمي، تدعم نتائج الدراسة ما توجهت إليه النظريات الخاصة بالتعلم الفردي والجماعي والتنظيمي، كما أظهرت أن هناك تأثيرا للعمليات في نموذج نوناكا على الجوانب الثلاثة، أيضا دعت الدراسة إلى استخدام النموذج لتأثير عمليات إدارة المعرفة على المستويات الثلاثة، من خلال المزيد من الأبحاث التي تهدف إلى نمذجة للعلاقة المذكورة باستخدام التقنيات الإحصائية المعروفة.

– دراسة هيثم علي حجازي 2004: قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية -دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة¹

قدم الباحث نموذجا يعكس أثر إدراك المنظمات الأردنية العامة و الخاصة لإدارة المعرفة من حيث مفهومها، و دورها، و موجوداتها، و أهدافها، و فوائدها، و دور قيادة المعرفة، و دور الثقافة المنظمة (المتغيرات المستقلة) في توظيف المنظمات إدارة المعرفة سلبا أو إيجابا. كما أن الأنموذج يدرس عمليات إدارة المعرفة من حيث توليد المعرفة، و التشارك فيها، و التعلم المنظمي (المتغير الوسيط) واثـر ذلك في توظيف المنظمات لإدارة المعرفة. و قد أكدت النتائج وجود نوع من العلاقة بين متغيرات الدراسة تؤيد ما ذهبت إليه فرضيات و توقعات الباحث الأولية. وظهر أن إدراك أهمية إدارة المعرفة يؤثر في نجاحها وبينت نتائج الدراسة وجود أثر لعمليات إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية في توظيف هذه المنظمات لإدارة المعرفة. كما أظهرت النتائج أن إدراك العاملين لأهمية الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة كان له الأثر الأكبر من بين العوامل الأخرى.

– دراسة إيريك تشانغ و يان ليو 2004: الثقافة التنظيمية وتبني تكنولوجيايات إدارة المعرفة²

هدفت هذه الدراسة إلى فهم استخدام تكنولوجيايات إدارة المعرفة، ودراسة العلاقة بين نوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتبني استخدام نوع معين من التكنولوجيايات، حيث تم تقسيم ثقافة المنظمة إلى خمسة أبعاد أساسية: جذري، جماعي، تطويري، هيكلي، أخلاقي، كذلك تم تقسيم التكنولوجيايات إلى خمسة أنواع رئيسية: الإنشاء، التخزين والاسترجاع، التحويل (النقل)، التطبيق، البنية التحتية التكنولوجية.

¹ هيثم علي حجازي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، أيام 25 - 27 نيسان 2005.

² Eric Y. Cheng & Yen Lin Liu, "Adoption of Knowledge Management Technologies and Organisational Culture: An Exploratory Study, Journal of Information & Knowledge Management (JIKM), World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., vol. 7(01), 2008, pages 15-29.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- ظهر أن للتخزين والاسترجاع والبنية التحتية ارتباط إيجابي مع جميع أنواع الثقافة التنظيمية.
 - تكنولوجيا الإنشاء لها ارتباط مع الثقافة الأخلاقية، الجماعية والتطويرية.
 - هناك ارتباط بين تكنولوجيا التطبيق مع الثقافة التطويرية والهيكلية.
 - عموماً يظهر أن ارتباط الثقافات التنظيمية السائدة وتكنولوجيا إدارة المعرفة ضعيف.
- وعلاوة على ذلك، فبالرغم من أن غالبية الشركات بدأت تدرك أهمية وقيمة إدارة المعرفة، إلا أن ذلك لم ينعكس على التكنولوجيا المستخدمة التي لا يتوفر منها ما يكفي لدعم إدارة المعرفة، أي أن هناك فجوة بين الاعتراف بأهمية إدارة المعرفة وتبني نظم إدارتها، وعموماً هذه الدراسة تساهم في فهم كيف تؤثر وتتفاعل ثقافة المنظمات مع تكنولوجيا إدارة المعرفة من أجل خدمة فعالية نظم إدارة المعرفة.

-دراسة جودي غراي و لين دنسن 2005: نحو نموذج تكاملي للثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة¹

هدفت هذه الدراسة إلى بيان التكامل بين الثقافة التنظيمية من خلال نموذج القيم التنظيمية المقترح من قبل كوين (Quinn 1984 ; 1988) وإدارة المعرفة من خلال نموذج تبادل وتحويل المعرفة المقترح من قبل نوناكا وتاكيوشي 1995 حيث تمت دراسة التفاعل بين الأبعاد المختلفة للنموذجين، الثقافة التنظيمية بأبعادها (العلاقات الإنسانية، الأنظمة المفتوحة، الهدف العقلاني، العمليات الداخلية) وإدارة المعرفة بأبعادها (التجميع ، الأخرجة، الأدخلة، الدمج). وأشارت الدراسة إلى أهمية النموذج بتفسير الأبعاد السلوكية لإدارة المعرفة، وتوصلت إلى تأثيرات أبعاد الثقافة على عمليات إدارة المعرفة.

- دراسة حسين حريم و رشاد الساعد 2005 بعنوان:²

الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية" (دراسة ميدانية للقطاع المصرفي الأردني)

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص تأثير الثقافة التنظيمية على بناء المعرفة المتمثل في تبادل الموارد بين العاملين، في الجهاز المصرفي الأردني. وشملت الدراسة تسعة مصارف تجارية من مجموعة المصارف البالغ عددها (17) مصرفاً. وزعت استبانة على عينة غرضية غير عشوائية من (550) شخصاً. وبلغ عدد الاستبيانات التي تم تحليلها (450) استباناً. وحددت الدراسة الأبعاد الرئيسة للثقافة التنظيمية بستة أبعاد، وهي: 1- الثقة الوثوقية، 2- الثقافة الجماعية، 3- الرؤية المشتركة، 4- اللغة والقصص والروايات المشتركة، 5- ممارسات الإدارة، المعايير الثقافية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: (1) أن مستوى تبادل الموارد بين العاملين أعلى من المتوسط قليلاً، (2) هنالك علاقة بين الثقافة التنظيمية وبين تبادل الموارد، (3) هنالك علاقة بين كل بعد

¹ Judy H. Gray & Iain L Densten, **TOWARDS AN INTEGRATIVE MODEL OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND KNOWLEDGE MANAGEMENT**, International Journal of Organisational Behaviour, Volume 9(2), 2005, PP (594-603).

² حسين حريم و رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2، 2006.

من أبعاد الثقافة التنظيمية وبين الموارد، (4) تؤثر بعض العوامل الشخصية على مستوى تبادل الموارد بين العاملين. وتضمنت الدراسة عدداً من التوصيات الهامة إلى بناء ثقافة تنظيمية تشجع وتدعم تبادل الموارد بدرجة أعلى.

- دراسة أسمهان ماجد الطاهر وإبراهيم محمود منصور¹:

"متطلبات مشاركة المعرفة و المعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصالات الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير توافر متطلبات مشاركة المعرفة كأداة هامة في تحقيق أهداف منظمات الأعمال والعقبات التي تعترض تطبيقها على ممارسة هذا المفهوم في شركات الاتصالات الأردنية. حيث قام الباحثان بتطوير نموذج يحتوي على أهم متطلبات مشاركة المعرفة استناداً إلى الأدب النظري في هذا المجال. و بهدف قياس مدى توافر هذه المتطلبات إضافة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تعترض تطبيقها وأثر ذلك على مشاركة المعرفة في هذه الشركات فقد تم تصميم استبياناً وتوزيعه على المستوي الإداري في ثلاثة من أهم هذه الشركات.

أظهرت نتائج الدراسة أن توافر متطلبات أو عناصر مشاركة المعرفة كان له تأثير متفاوت على مشاركة المعرفة في الشركات عينة الدراسة. حيث كان لعوامل تدريب العاملين و فرق العمل إضافة إلى معوقات التطبيق تأثير معنوي على مشاركة المعرفة في حين لم تظهر العوامل الأخرى كأماكن تخزين المعرفة، البيئة التعاونية أي تأثير، ويوصي الباحثين بضرورة توفير وسائل وأدوات تدعم البيئة التعاونية، ومخازن المعرفة لان ذلك يعزز ويوحد المعرفة الموجودة في المنظمات ويطور فعالية عمل المنظمات، ويدعم مشاركة الأفراد للأفكار والملاحظات مما يزيد الابتكار والإبداع.

- دراسة هافيزي و هاياتي 2006 بعنوان إدارة المعرفة في البنوك الماليزية: نموذج جديد²

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية ما يسمى نموذج إدارة المعرفة في البنوك (BKMM) يشمل عمليات خلق المعرفة، حفظ المعرفة ومشاركتها، والأكثر أهمية هو كيفية إدماجها لتعزيز جودة العمليات في البنوك، وتم الاعتماد على دراسة حالة بنكين (Tiger Bank, Camel Bank) أين تمت تجربة النموذج المذكور في إدارة المعرفة، من أهم النتائج الدراسة أن تطبيق إدارة المعرفة في البنوك مازال في طور النشأة بالرغم من شيوع مفاهيمها، والسبب أن البنكين لازالاً يجتازان مرحلة تحسين معرفة وخبرة العاملين، تشجيع وتمكين العاملين في المستويات المختلفة على استخدام المعارف لإعادة تنظيم وهيكلية الموارد البشرية وتعزيز تشارك المعرفة التنظيمية، كما وجدت الدراسة أن أحد البنوك يستخدم منهجاً مختلفاً عن الآخر في إدارة المعرفة، حيث يستخدم أحدهما منهج الترميز، والآخر منهج الشخصنة كما أشارت الدراسة إلى أهمية المعرفة الزبونية، وأيضاً الفوائد التي تجنيها البنوك من تطبيق إدارة المعرفة

¹ المؤتمر العلمي الثالث "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة عمان، الأردن. 27 - 29 نيسان 2009.

² Hafizi, Muhamad & Nor Hayati Ahmad Ali: *knowledge management in malysian banks- a new paradigm*-, Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 7, No. 3, September 2006

والمتمثلة أساسا في امتلاك عمال أكثر معرفية وأكثر تشاركا للمعارف وبالتالي تحقيقا أكبرا للفعالية وتحسينا للأداء التنظيمي.

- دراسة أحمد بلعيد كريدان 2006: إطار لتنفيذ إدارة المعرفة في القطاع البنكي الليبي¹

هدفت هذه الدراسة من خلال دراسة حالة وباستخدام بعد تفسيري ، لتطوير إطار لتنفيذ إدارة المعرفة في القطاع البنكي الليبي، بدراسة حالة ثلاثة بنوك ليبية وآخر من المملكة المتحدة. من أهم نتائج الدراسة أن تنفيذ إدارة المعرفة وفق الأدبيات المتعارف عليها في النموذج الغربي ، يمكن اعتمادها لتوافقها مع متطلبات بيئة الأعمال الليبية، حيث وصلت البنوك الليبية إلى مستوى من النضج يسمح بذلك، وأشارت الدراسة إلى بعض العوامل الحاسمة في التطبيق تتعلق أساسا بالنضج التنظيمي.

- دراسة دورثي وآخرون 2006²: أهمية الثقافة في إدارة المعرفة: دراسة حالة

هدف هذا البحث إلى الدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على مناهج approaches إدارة المعرفة باستخدام أسلوب دراسة حالة لاثنتين من الشركات العالمية واللتين تشتركان في كثير من الخصائص الثقافية، وتختلفان في جوانب أخرى. أشارت الدراسة أن ثقافة المنظمة لها أثر واضح في تبني منهج أو مقارنة معينة لإدارة المعرفة، تطور هذا المنهج وكذلك هجرة المعرفة من المنظمة. إلى أن يصبح في النهاية ذلك المنهج جزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة، وتعد هذه الدراسة مساهمة مبدئية في النقاش حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات وأثر كل ذلك على إدارة المعرفة داخل المنظمة.

- دراسة بالانيزمي 2008³

الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP-دراسة تجريبية-

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة المتمثلة في : توليد المعرفة، التخزين والاسترجاع، النقل، وأخيرا الاستخدام والتطبيق، وهذا في سياق تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة Enterprise Resource Planning، واستخدمت الدراسة أسلوب الاستبانة، وشملت 182 شخصا من 36 مؤسسة مختلفة في أمريكا الشمالية.

أظهرت الدراسة عدة نتائج، حيث ظهر أن الثقافة التنظيمية تؤثر في عمليات إدارة المعرفة في تطبيق ERP، وشددت الدراسة على أهمية تحفيز الموظفين، للعمل على خلق المعرفة لديهم ومشاركتها وتطبيقها بطريقة جماعية، كما شددت على ضرورة إجراء المزيد من الدراسات التجريبية التي تساعد في فهم

¹ Ahmed Belaid Kridan, *A knowledge management implementation framework for the Libyan banking sector*, PhD thesis, School of Construction and Property Management, University of Salford, Salford, UK, 2006

² Dorothy Leidner et al: *The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms*, International Journal of e-Collaboration, 2(1), 17-40, January-March 2006, PP(17-40).

³ Palanisamy, Ramaraj, *Organizational Culture and Knowledge Management in ERP Implementation: An Empirical Study*, Journal of Computer Information Systems, 48(2), (2008). PP (100-120)

التكامل بين الثقافة التنظيمية وممارسات وأنشطة إدارة المعرفة وفي بيئات تنظيمية مختلفة.

-دراسة ماريا تيريزا فلوري 2009 : الثقافة التنظيمية وتجديد الكفاءات- دراسة حالة ¹

هدفت الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة والتفاعل بين الثقافة والكفاءات داخل المنظمة والإجابة على أسئلة هامة منها: هل الثقافة التنظيمية يمكن أن تعزز أو تعيق تطوير الكفاءات الجديدة ؟ هل يمكن لمنظمة أن تقوم بتطوير كفاءاتها مع الحفاظ على قيمها الجوهرية؟ حيث ساهمت هذه الدراسة في اقتراح أساس في مناقشة العلاقة بين المفهومين من خلال إعادة النظر في مفهوم الثقافة التنظيمية، ومدى تأثير الاختلاف الثقافي أو الثقافة الجديدة على الكفاءة التنظيمية. تمت دراسة حالة اثنتين من الشركات البرازيلية وتم اختيار الشركتين باعتبارهما من بين الشركات التي قامت بتحويل نشاطها وواجهت تحديات ذلك من خلال تأثير ثقافتهما، خلصت الدراسة إلى أن الثقافة لها تأثير هام على طريقة عمل المؤسسات وبالتالي في اتخاذ قراراتها و تطوير مواردها وكفاءاتها، وأن الكفاءة غير ثابتة بل متغيرة، أيضا فالممارسات الثقافية يمكنها أن تقود وتدعم تطوير وتنمية بعض الكفاءات كما يمكنها أن تعيق أخرى اعتمادا على طبيعة هذه الثقافة.

-دراسة وي زينغ وآخرون 2009² بعنوان:

العلاقة بين الثقافة، الهيكل، الإستراتيجية والفعالية التنظيمية-الدور الوسيط لإدارة المعرفة-

هذه الدراسة اختبرت إمكانية وجود دور وسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الإستراتيجية والفعالية التنظيمية، عن طريق استطلاع شمل 301 شركة. النتائج أظهرت أن إدارة المعرفة لها تأثير كبير في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفعالية، ودور وسيط جزئي في تأثير الهيكل والإستراتيجية على الفعالية التنظيمية، ومن بين نتائج الدراسة الأخرى أن إدارة المعرفة لها تأثير إيجابي في الفعالية التنظيمية عندما تتوافق مع الهيكل والثقافة والإستراتيجية، ومن بين العوامل الثلاثة ظهر أن للثقافة لتنظيمية أكبر تأثير على إدارة المعرفة، حيث أثرت الثقافة بأبعادها الأربعة (التماسك، الالتزام، التكيف، المهمة)، ومن هنا شددت الدراسة على ضرورة التركيز على تهيئة بيئة ثقافية ملائمة. كما أشارت الدراسة إلى أهمية دراسة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة، حيث أن إدارة المعرفة في الغالب تتضمن عملية تغيير، وبالتالي فإن أخذ نظرة شمولية من خلال الأخذ بعين الاعتبار العوامل الثلاثة في تصميم وتنفيذ التغييرات المقصودة، يساهم بشكل كبير في نجاحها.

وقد حاول الباحث الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال ما يلي:

- التعرف على بعض المراجع والدوريات والبحوث النظرية والتطبيقية، بحيث أمكن الاطلاع عليها وتتبع نتائجها، مما سهل بناء الإطار النظري للدراسة؛

¹ Maria Tereza Fleury: *Organizational Culture and the Renewal of Competences*, Barazilian Administration Review , Curitiba, v. 6, n. 1, art. 1, p. 1-14, Jan./Mar. 2009 pp(1-14)

² Wei Zheng, Baiyin Yang & Gary N. McLean: *Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management*, Journal of Business Research Volume 63, Issue 7, July 2010, PP (763-771).

- معرفة النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة وكذا الجوانب التي ربما لم تتناولها بالبحث؛
 - اختيار الوسائل الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات وتحديد الوسائل الملائمة لاختبار فرضيات الدراسة.
- من بين أهم النتائج التي توصل إليها: وجود عدد كبير من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المعرفة في المؤسسات الغربية هناك نقص في تناول موضوع إدارة المعرفة في بيئتنا العربية بالبحث والتحليل خصوصا في القطاع المصرفي الجزائري، أيضا اختلاف العوامل الثقافية التي تتناولها البحوث في كل مرة في تأثيرها على إدارة المعرفة، وعدم وجود توجه واضح في هذا الجانب.

تاسعا: هيكل البحث

تم تناول موضوع البحث في ثلاثة فصول رئيسية:

الفصل الأول: تضمن إطارا نظريا ومفاهيميا حول إدارة المعرفة، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، تناول الأول: ماهية المعرفة التنظيمية من خلال ثلاثة مطالب، حيث تم التطرق إلى تعريفها خصائصها، أنواعها، ومصادرها، أما المبحث الثاني فتناول التطور نحو إدارة المعرفة، بداية من النظرة الكلاسيكية وحتى اعتبار إدارة المعرفة كنظرية إدارية حديثة، أما المبحث الثالث فتناول بعض المفاهيم الأساسية في إدارة المعرفة وخاصة إشكالية إدارة المعرفة و مفهومها وكذلك حول مبرراتها وأهميتها، ثم بعد ذلك يتناول المبحث الأخير استراتيجيات وعمليات إدارة المعرفة وكذلك إلى بعض النماذج المقترحة لتطبيقها.

الفصل الثاني: بعنوان الثقافة التنظيمية في ظل التوجه نحو تطبيق إدارة المعرفة، حيث تم تقسيم الفصل إلى أربعة مباحث ، تطرق المبحث الأول إلى ماهية الثقافة التنظيمية من خلال مفهومها وتطور الاهتمام بها وكذا إلى خصائصها وأبعادها، أما المبحث الثاني فتطرق إلى مكوناتها، أهميتها وأنواعها، أما المبحث الثالث فتطرق إلى قضية التغيير الثقافي في المنظمات في ثلاثة مطالب تتناول على الترتيب، مفهومه وأهميته، استراتيجيات ونماذج التغيير الثقافي ، ثم عوامل نجاحه. أخيرا يأتي المبحث الرابع ليتناول أهمية الثقافة التنظيمية في ظل تبني تطبيق إدارة المعرفة، حيث تطرق إلى تأثيرات الثقافة على المعرفة التنظيمية، وتحليل أثر العوامل الثقافية في نجاح إدارة المعرفة، ثم تناول قضية تكامل تكنولوجيا المعلومات مع الثقافة التنظيمية وأخيرا الثقافة التنظيمية في خدمة التغيير نحو إدارة المعرفة.

الفصل الثالث: تناول الدراسة التطبيقية لمساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح إدارة المعرفة بحيث تم تناول هذا الفصل في خمسة مباحث، يمثل الأول نظرة على النظام المصرفي الجزائري وتعريفا بالبنوك محل الدراسة، أما الثاني فيتناول نظرة على بعض الجوانب التنظيمية المتعلقة بإدارة المعرفة، أما الثالث فيتناول أدوات تحليل وجمع البيانات من حيث اختيار العينة وخصائصها وتحليل أداة الدراسة وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة، أما المبحث الرابع فيتناول دراسة توجه أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، ثم المبحث الأخير الذي يتعلق باختبار فرضيات البحث الفرعية والرئيسية.

الفصل الأول:

إطار نظري ومفاهيمي في إدارة المعرفة

تمهيد:

إن المعرفة حقل قديم متجدد، وبرز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، واليوم، تنظر المنظمة الحديثة إلى المعرفة على أنها تعدّ أساسا فاعلا لعمليات الإبداع والابتكار، وأساسا للحكمة الإدارية. وتسعى المنظمة الحديثة بصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأداء المتميز، والمحافظة عليه، وهذا يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير وتحديث أهدافها وإستراتيجيتها وتطوير منتجاتها واستخدام الأدوات والأساليب والطرائق الفاعلة، وتحقيقا لذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة المتجددة من العلوم والمعارف التي يجري استحداثها وتطويرها باستمرار. وأصبحت منظمات الأعمال تركز بصورة كبيرة على بناء هيكلية تنافسية لأصول رأس المال الفكري، إذ أن رأس المال الفكري يعدّ سلاحا تنافسيا فاعلا في ظل اقتصاد المعرفة. وإدارة المعرفة هي من الميادين الحديثة نسبيا والتي لا تزال بحاجة إلى عمليات تطوير واسعة وشاملة. من هنا تظهر ضرورة وضع إطار نظري يوضح ماهية المعرفة وكيفية إدارتها، وأیضا إلى أهميتها ووسائلها ومتطلباتها.

سيتم تناول الفصل الأول في أربعة مباحث أساسية:

المبحث الأول: بعنوان ماهية المعرفة التنظيمية حيث يتطرق إلى مفهوم المعرفة والفرق بينها وبين المصطلحات المشابهة لها ويتناول مصادرها وأنواعها وكذلك خصائصها.

المبحث الثاني: يتطرق إلى التطور نحو إدارة المعرفة حيث يناقش هذا المبحث التطور نحو تبني إدارة المعرفة كنظرية إدارية حديثة.

المبحث الثالث: يتطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية في إدارة المعرفة، حيث يتناول إشكالية إدارتها وكذلك مفهومها ومداخلها وأیضا مبررات تطبيقها وأهميتها.

المبحث الرابع: يحاول هذا المبحث أن يعطي الصبغة العملية على مفهوم إدارة المعرفة؛ حيث يتناول استراتيجيات تطبيقها وكذلك نماذجها وعملياتها.

المبحث الأول: ماهية المعرفة التنظيمية

تعددت البحوث في الأدب الإداري التي تناولت مفهوم المعرفة بالتحليل، حيث تناولها الباحثون من وجهات نظر مختلفة، في هذا المبحث سيتم التعرف على مفهوم المعرفة التنظيمية وخصائصها ومصادرها وكذلك التطرق إلى أنواعها.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

لقد اختلف الكتاب والباحثون حول مفهوم المعرفة، وهذا شيء طبيعي باعتبار نظرة كل منهم والتي تتناسب مع ميوله واتجاهاته، وبالاستناد إلى التعريفات اللغوية أو العملياتية التي تعكس وجهة النظر تلك، وبالتالي يلاحظ بعض الغموض أو الالتباس في فهم كنه المعرفة ومداخل وتنظيمها وإدارتها، والمدخل الشائع لفهم المعرفة هو تمييزها أولاً عن المفاهيم المرتبطة بها.

أولاً: التمييز بين البيانات، المعلومات، المعرفة

وردت تعريفات مختلفة للمصطلحات الثلاثة، يمكن أن نورد بعضها في الجدول التالي:

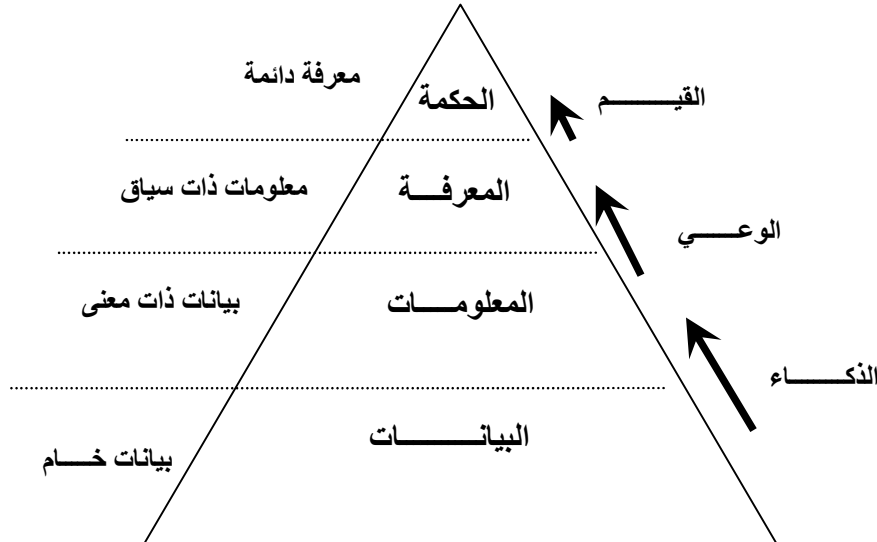
الجدول رقم (1-1): تعريفات مختلفة للبيانات والمعلومات والمعرفة حسب بعض الباحثين

الكاتب والسنة	البيانات	المعلومات	المعرفة
Davenport Prusak, 1998&	مجموعة حقائق مختلفة	رسالة تهدف إلى تغيير نظرة المتلقي	الخبرات، القيم، البصيرة، معلومات ذات سياق معين.
Quigley &Debons, 1999	نصوص لا تجيب على تساؤلات متعلقة بمشكل معين	نصوص تجيب على التساؤلات (من؟ متى؟ ماذا؟ أو أين؟)	نصوص تجيب على التساؤلات (لماذا؟ وكيف؟)
1997, Davenport	ملاحظات بسيطة	بيانات مرتبطة وهادفة.	معلومات ذات قيمة من العقل البشري
Spek & Spijkervet, 1997	رموز غير مفسرة	بيانات ذات معنى	القدرة على تحديد ذلك المعنى
Choo, Detlor, & Turnbull, 2000	حقائق ورسائل	بيانات ذات معنى	التفسيرات والاعتقادات الصحيحة.
Nonaka Takeuchi, 1995&		تدفق لرسائل ذات معنى	الالتزامات والمعتقدات التي تم إنشاؤها من هذه الرسائل
Wiig, 1993		حقائق منظمة لوصف حالة أو ظرف معين.	الحقائق والمعتقدات ووجهات النظر والأحكام، معرفة الكيف والمنهجيات.

من الواضح الاختلاف بين المصطلحات الثلاثة ، ومن خلال التعريفات يمكن القول أن مصطلح البيانات يشير إلى مجموعة من الحقائق غير المنظمة التي قد تأخذ شكل الأرقام أو الرموز ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في سلوك المتلقي لها في حين تعني المعلومات تلك البيانات التي نظمت ورتبت وأصبحت ذات معنى وتؤثر في من يتلقاها وتعتبر البيانات أساس المعرفة والمادة الأساسية المكونة لها، أما المعرفة فتتألف من مجموعة من المعلومات مضاف إليها المعنى الدلالي ويمكن تعريفها بأنها هيكل الحقائق والمفاهيم الإنسانية المتراكمة أو الأفعال أو الحقائق التي تعبر عن حالة معرفية. وبالتالي فإن "المعرفة أكثر من مجرد تراكم بعض المعلومات، إنها تكمن فيما يفهمه الأفراد من تلك المعلومات، ويرتبط الفهم بالاعتقادات، الخبرات، الكفاءات، التعلم، وترجمة كل ذلك إلى فعل أو اتخاذ قرار معين"⁽¹⁾

هكذا فالبعض ينظر إلى المعرفة باعتبارها حلقة ضمن سلسلة متكاملة ومترابطة، تبدأ بالبيانات ثم المعلومات ثم المعرفة وتنتهي بالحكمة؛ وعليه هناك من يفرق وفق منظور سلمي أو هرمي. ويبين فيلاس E. Filos هذه الهرمية في الشكل المقابل؛ حيث أن الفرد عندما يربط البيانات ببعضها البعض ويستطيع فهم العلاقات بينها يربط تلك البيانات بأشياء أخرى معرفة سابقاً في ذهن يصبح سلوكه ذكياً، وعندئذ تتحول إلى معلومات، هذه الأخيرة إذا وضعت في سياق معين وأيضاً في معنى لشرحها وتفسيرها وبالتالي استيعابها؛ تصبح بذلك معرفة عندما تكون الحقائق في ذهن الفرد. بينما عندما يبدأ الإنسان بمعالجة المعرفة بأساليب التنبؤ لاستشراف المستقبل باستخدام عقله للمفاضلة بين البدائل والاختيار، ولما يصبح هذا السلوك مترافقاً بمنظومة قيمية يصبح مستنداً إلى الحكمة التي تعبر عن "معرفة دائمة".

الشكل (1-1): هرمية المعرفة



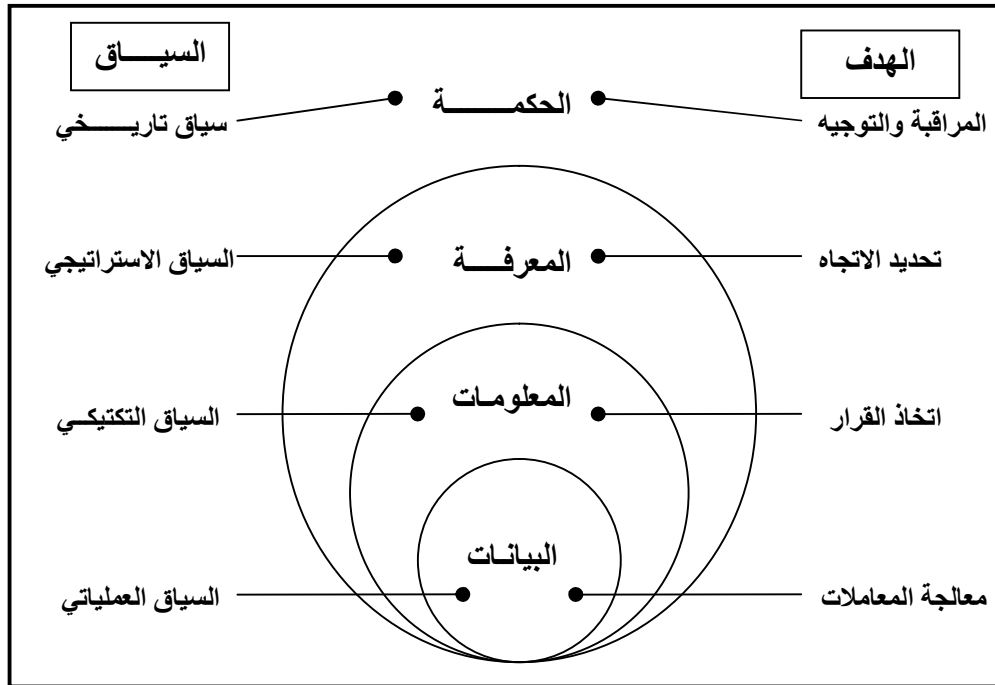
Source: Mezgár Istvan: *Integration of Information and Communication Technologies in Smart Organizations*, Idea Group Publishing, United States of America, 2006, P 17.

⁽¹⁾ Kathleen Foley Curley & Barbara Kivowitz :*The manager's guide to knowledge management*, HRD PRESS, Canada ,USA, 2001, P 28.

إذن تعتبر البيانات المواد الخام للمعلومات، ففي المنظمة يتم تجميع الكثير من البيانات فعدد الزبائن ومقدار الإنفاق من الأموال تعتبر بيانات ليس لها معنى أو قرينة. لكن حينما يتم وضع هذه المعلومات في سياقها فيما يتعلق بمن الشخص الذي قام بالشراء، وفيما إذا كان الزبون دائما أم لا، ولماذا يتعامل مع شركتها بالذات؛ فإن البيانات تتحول إلى معلومات يمكن أن تستخدمها المنظمة لتوليد معرفة عن زبائنها. فعلى سبيل المثال تستطيع المنظمة تحليل المعلومات، وأن تصبح في اتصال مستمر مع زبائنها الدائمين للقيام بحملات ترويجية خاصة، وأيضا اتخاذ مجموعة من الإجراءات للاحتفاظ بزبائنها وبناء إخلاص الزبون وولائه لها، أو تستطيع من خلال تلك المعلومات أن تجد حلا لمشكل معين في التعامل مع زبائنها.

من جهة أخرى يرى غوتباوت **Godbout 1999** أن الاختلاف بين هذه المصطلحات يتعلق بأمرين: الهدف أي الغرض الذي وجدت أو تستخدم لأجله وأيضا السياق الذي تستخدم فيه، وهذا ينشئ القيمة لكل منها؛ وبالتالي فإن المعلومات أوسع-أعلى قيمة- من البيانات، والمعرفة أوسع-أعلى قيمة- من المعلومات، والحكمة أوسع من المعرفة، باعتبار أن الهدف والسياس في كل مرة يتعلق بمستوى أكثر أهمية وهدف أكثر قيمة، ويلخص **Godbout** ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): سلمية المعرفة عند **Godbout** (السياق في مقابل الهدف)



Source: Alain J. Godbout :*Filtering knowledge- changing information into knowledge assets*, Journal of Systemic Knowledge Management, January 1999.

من الشكل فالبيانات تعد شكلا أوليا للمعلومات، وتتألف أساسا من الأحداث والمعاملات التي سيتم تبادلها مع البشر أو تسجيلها إلكترونيا، وهي لا تحمل المعنى ما لم يفهم السياق الذي جمعت فيه، وعندئذ

تتسع إلى كونها معلومات تتعلق بسياق تكتيكي وتفيد في اتخاذ القرارات^(*)، أما المعرفة فتتعلق بالسياق الاستراتيجي وتفيد في تحديد التوجه. أما سياق الحكمة فهو تاريخي، نتيجة أنها تتكون من تراكم المعارف والخبرات السابقة، وتساعد الحكمة في التوجيه الإرشادي. فالأفراد يبادرون بالعمل واتخاذ المواقف بناء على معلوماتهم عن الموقف أو الحالة الراهنة، بالإضافة إلى معرفتهم المتراكمة حول استخدام المعلومات، ونتائج العمل أو الفعل المتخذ تعود بالفائدة من خلال التغذية العكسية على عملية التراكم المعرفي، التي تساعد هي الأخرى في جعل الأفراد أكثر قدرة على عملية معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات؛ وبالتالي إعطاء قدرة أكبر على استخدام هذه المعلومات في المستقبل.

يمكن القول المعرفة تتجسد في كل مرحلة من المراحل ولكن بمستوى نضج يختلف من مرحلة لأخرى، فالبيانات Data تمثل معرفة بسيطة أو أولية ثم معرفة منظمة ومنسقة تمثلها المعلومات، ثم معرفة معمقة يجسدها التحقق والتأمل وأخيراً تصل إلى مرحلة المعرفة المتكاملة المتمثلة في الحكمة Wisdom التي تمثل الخبرة أو التراكم المعرفي¹، وليس تحويل البيانات إلى معلومات بالأمر اليسير، هذا ما عبر عنه كرمالي وهو ينقل عن مدير شركة Clerical Medical قوله: "يبدو أننا نغرق في محيط من البيانات، وفي نفس الوقت نموت عطشاً للمعلومات ذات العلاقة"². من جهة أخرى فإن المعرفة لا تعني جمع معلومات فقط، إنّ المعرفة تسكن في المستخدم وكيفية استجابة المستخدم لجمع المعلومات هو ما يهم.

من كل ما سبق يتضح لماذا يعتبر الباحثون أن إشكالية التطور من البيانات إلى المعرفة تعد من أهم محاور التي تتناولها إدارة المعرفة، وهذا نظراً لصعوبة العملية من جهة وغموضها من جهة أخرى.

ثانياً: مفهوم المعرفة التنظيمية

عند الحديث عن المعرفة فإن الحديث يتشعب ويتناول مجالات متعددة. وما يهم المنظمة الحديثة بصورة جوهرية وأساسية هي المعرفة بالعمل والمعرفة بالأعمال. أي أن "المعرفة بالنسبة للمنظمة تعبر عما يعرفه الأفراد حول العملاء، المنتجات، العمليات، التعلم من الإخفاقات وأيضاً النجاحات"³ وهذه المعرفة عادة يقوم بإدارتها المديرون والأفراد ذوو القدرات المتميزة وصناع المعرفة وزملاء العمل، وهؤلاء يكونون مسؤولين عن تحقيق بقاء المنظمة Organization Survival في بيئة العمل التنافسية

(*) يعتبر البعض أن البيانات بعد معالجتها أو قبل هذه المعالجة تعتبر معلومات إذا تم الاستفادة منها في صناعة القرار، أما البيانات التي تمت معالجتها ولم يستفد منها في اتخاذ القرار لا تسمى معلومات وإنما بيانات معالجة فقط.

¹ حسن عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مكتبة الجامعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 38.

² سلطان كرمالي: إدارة المعرفة -مدخل تطبيقي-، ترجمة هيثم حجازي، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 63.

³ Ahmed Obaide: A model for a successful implementation of knowledge management in engineering organizations, PhD thesis, School of Construction and Property Management, University of Salford, Salford, United Kingdom, 2004, P 21.

و يعمل كل من هؤلاء على بناء أفضل معرفة ممكنة في كل جانب من مجالات المنظمة.¹

كذلك فإن المعرفة الفردية ضرورية لإنشاء وتأسيس قاعدة معرفة تنظيمية، ولكن هذه الأخيرة ليست ببساطة مجموع المعارف الفردية؛ حيث أن "المعرفة التنظيمية تتشكل من خلال الأنماط الفريدة للتفاعلات بين الأفراد والأساليب الفنية والتكنولوجيا والتي لا يكون من السهل تقليدها بواسطة منظمات أخرى، لأن التفاعلات تتشكل من خلال الثقافة المتميزة والتاريخ المتميز للمنظمة"². فالمعرفة التنظيمية تتراكم بمرور الوقت، وتمكن المنظمات من تحقيق مستويات أعمق من الفهم والإدراك الذي يقود إلى الذكاء والفطنة في الأعمال، واكتساب خصائص الحكمة من خلال المعارف الجديدة ومن خلال تبادل الخبرات والتجارب الجماعية.

إن فالمعرفة التنظيمية تعبر عن كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المنظمة، والتي تنتج من تفاعل أفرادها ومن تعاملهم مع البيئة المحيطة بالمنظمة، حيث تتشكل هذه المعرفة من حصيلة التجارب، والخبرات، والتوجهات، والمعلومات، والدراسات، والقرارات، والسياسات، والاستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم كافة النشاطات بالمنظمة.

لا توجد مشكلة في ترجمة مصطلح المعرفة بالنسبة إلى اللغة الانجليزية، فالمصطلح المتداول والمتعارف عليه هو The Knowledge ، أما بالنسبة إلى اللغة الفرنسية فنجد هناك مصطلحين مستخدمين بكثرة، عادة باعتبار أحدهما مرادفاً للآخر و هما La Connaissance ، Le Savoir ؛ لكن أشار بعض الباحثين إلى وجود فرق بينهما تنبغي الإشارة إليه. فمصطلح le savoir حسب فرانسوا روسيو Françoise Rossion - غالبا يستخدم في صيغة الجمع savoirs - يدل على الحالة التي تكون فيها المعرفة ليست فريدة، بل متعددة ومختلفة حسب السياق الموضوعية فيه - أي يعبر عن المعرفة المتواجدة خارج الأشخاص والتي تكون في الغالب مرمزة على شكل مؤلفات وكتب، موسوعات، قواميس، مناهج بالمقابل مصطلح connaissance يعبر عن المعرفة المرتبطة بالشخص الذي يعرفها فقط.³

وعليه يمكن القول أن الشخص يبني معرفته connaissance انطلاقا ما يتلقاه ويستوعبه من المصادر المختلفة من المعارف les savoirs الموجودة في مجال معين. أي لما ترتبط تلك المعارف بالقيم والقدرات والخبرات والقيم الشخصية، تتحول إلى معرفة بمعنى La connaissance ، ويلاحظ ارتباط هذا الأخير بالمعرفة الضمنية للشخص، بخلاف savoir المرتبط بالمعرفة النظرية أو الأكاديمية العامة. ولكي نكون أكثر دراية بكنه المعرفة التنظيمية لا بد من تناول خصائصها ومصادرها الأساسية.

¹ يوسف احمد أبوفارة: العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر الدولي السنوي الرابع " إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، خلال الفترة 26 - 28 أبريل 2004 ، ص 06.

² سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة، 2006، ص ص (66-67).

³ Françoise Rossion : *Transfert Des Savoirs - Stratégies, Moyens D'action, Solutions Adaptées à Votre Organisation*, édition LA VOISIER, Paris, France, 2008, P 40.

المطلب الثاني: خصائص ومصادر المعرفة التنظيمية

إن الإدارة الفاعلة والناجحة للمعرفة تستلزم الفهم الواضح والعميق لها ولطبيعتها وخصائصها ومصادرها، فالمعرفة في الحقيقة لها مجموعة من السمات والخصائص التي تؤثر تأثيراً مباشراً على أسلوب إدارتها والتعامل معها كما تؤثر تأثيراً مباشراً على فرص نجاح أي برنامج لإدارة المعرفة تتبناه المنظمة.

أولاً: خصائص المعرفة التنظيمية

1. الخصائص العامة للمعرفة

يتحدث كلوج Kluge 2001 عن العديد من الخصائص، ويمكن تناول أهمها فيما يلي:¹

أ- الشخصية Subjectivity

حيث أن تفسير المعرفة يعتمد على خلفية الفرد والسياق أيضاً، حيث أن استخراج محتوى معرفي من مكونات معلوماتية يرتبط أولاً بالفرد ذاته وثانياً بالسياق الموضوعية فيه تلك المعلومات؛ بل أكثر من ذلك فإن المعرفة المستخرجة من "فهم" شخص معين لتلك المعلومات السابقة قد يعطي محتوى معرفياً آخر إذا تم وضعها في سياق مختلف، أو تعرضيها لفهم فرد آخر ولذلك فإن المعرفة تتميز بالشخصية أو ما يسميه البعض الفردنة *personnalisation*.

ب- الطبيعة المضمرة *Embeddedness*: المشكلة المعروفة أن المعرفة غالباً ضمني، وليس من السهل استخراج تلك المعرفة من عقل مالكها وأحياناً كثيرة حتى لو أراد هو ذلك. حيث أن المخزون المعرفي في العقل يبقى لدى صاحبه فترة زمنية قد تكون طويلة، وتتراكم المعرفة لتنتج مزيجاً معرفياً من الصعب الحصول عليه أو وجود مثيله لدى الآخرين بنفس الكيفية.

إن فهم هذه الخاصية للمعرفة غاية في الأهمية لنجاح برامج إدارة المعرفة ولتحديد الأساليب الملائمة لاستخراج الممكن من هذه المعرفة المضمرة والكامنة.

ج- التعزيز الذاتي *Self-reinforcement*: المعرفة لا تفقد قيمتها عندما تتم مشاركتها مع الآخرين بل تنمو وتتوسع. فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره سيبقى معرفته لديه، في حين أنه يضيف إلى معرفة غيره، وأكثر من ذلك إن المشاركة في المعرفة بين ستضيف قيمة للمعرفة السابقة لكل منهما، ويختلف الحال بالنسبة للمنظمة فتسرب معرفتها للخارج قد يفقدها قيمتها.

د- الزوال *Perishability*: إن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغير والزوال مع مرور الوقت خاصة في مجال بيئة أعمال مفتوحة. والسباق بين المتنافسين في مجال

¹Voir: Jürgen Kluge & al, *Knowledge Unplugged : The McKinsey & Company Global Survey On Knowledge Management*, published by Palgrave Macmillan, UK, 2001, PP (63-67).

امتلاك التقنيات الجديدة واختراع تقنيات إضافية يمكن أن ينهي قيمة ما تمتلكه منظمة ما وتحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية وربحية كبيرة.

كما يشير كلوج Kluge أيضا أنه من الصعوبة البالغة برمجة توليد المعرفة الجديدة إذ لا من الصعب التحكم في هذه الظاهرة، وماهية تلك المعرفة الجديدة؛ ذلك أن طبيعة المعرفة هي اللحظية أو كما يقولون " بنت اللحظة" من جهة أخرى هذه الخاصية لا تعني أبدا العشوائية كما أنها لا تعني أيضا أنه لا يمكن إدارة المعرفة، لأن المطلوب هنا هو تهيئة المناخ المناسب.

2. خصائص المعرفة كمورد استراتيجي للمنظمة

إن الوصول إلى الموارد القيمة والفريدة في المنظمة هي إحدى الطرق لتكوين الميزة التنافسية ولكن حتى هذه قد لا تدوم بسبب تمكن المنافسين من تقليدها، وعليه فإن الشركات قد تمتلك المعرفة الفائقة التي تميزها عن غيرها والتي تمتلك خصائص المورد الاستراتيجي. ويشير بولنجر وسميث Bollinger & Smith 2001 أن المعرفة التنظيمية تمتلك خصائص المورد الاستراتيجي فهي:¹

أ- فريدة Inimitable: كل شخص في المنظمة يعتمد على قاعدة معرفية شخصية في تفسير المعلومات، كما أن التفسير والاستيعاب الجماعي للمعرفة يعتمد على تعاضد جهود كل الأشخاص في المجموعة، أيضا فالمعرفة تنظيمية تعتمد على التاريخ المتميز للمنظمة المتعلق بالتجارب الذاتية والخبرات المتراكمة، لذا فمن الصعوبة وجود منظمات متماثلة في طرق التفكير.

ب- نادرة Rare: المعرفة التنظيمية تمثل مجموع معارف العاملين (معرفة الكيف، معرفة ماذا، معرفة لماذا)، وهي تعتمد على معارف العاملين الحاليين والسابقين أيضا، فكل شركة أو منظمة معرفتها الخاصة التي تميزها و تتميز نهجها في التعامل وفهم الأمور والمعضلات، وهذه تتكون من خلال الخبرة وتراكمها من جيل لجيل، لذلك فهي نادرة.

ج- ذات قيمة Valuable: المعرفة التنظيمية الجديدة هي نتيجة التحسين في المنتجات، العمليات، التكنولوجيات، الخدمات، لكي تظل المنظمة قادرة على المنافسة والاستمرار، والمعرفة الجديدة تساعد المنظمة في الحصول على ميزة إستراتيجية وخلق القيمة.

د- غير قابلة للاستبدال Nonsubstitutable: تعاضد جماعات معينة لا يمكن استنساخه، بالتالي تمثل كفاءة متميزة صعبة الاستبدال. إن المعرفة الأكثر أهمية تكمن في رؤوس الخبراء وعلاقاتهم المميزة وتداول فرق العمل، مما لا يمكن نقله إلى الآخرين بسهولة.

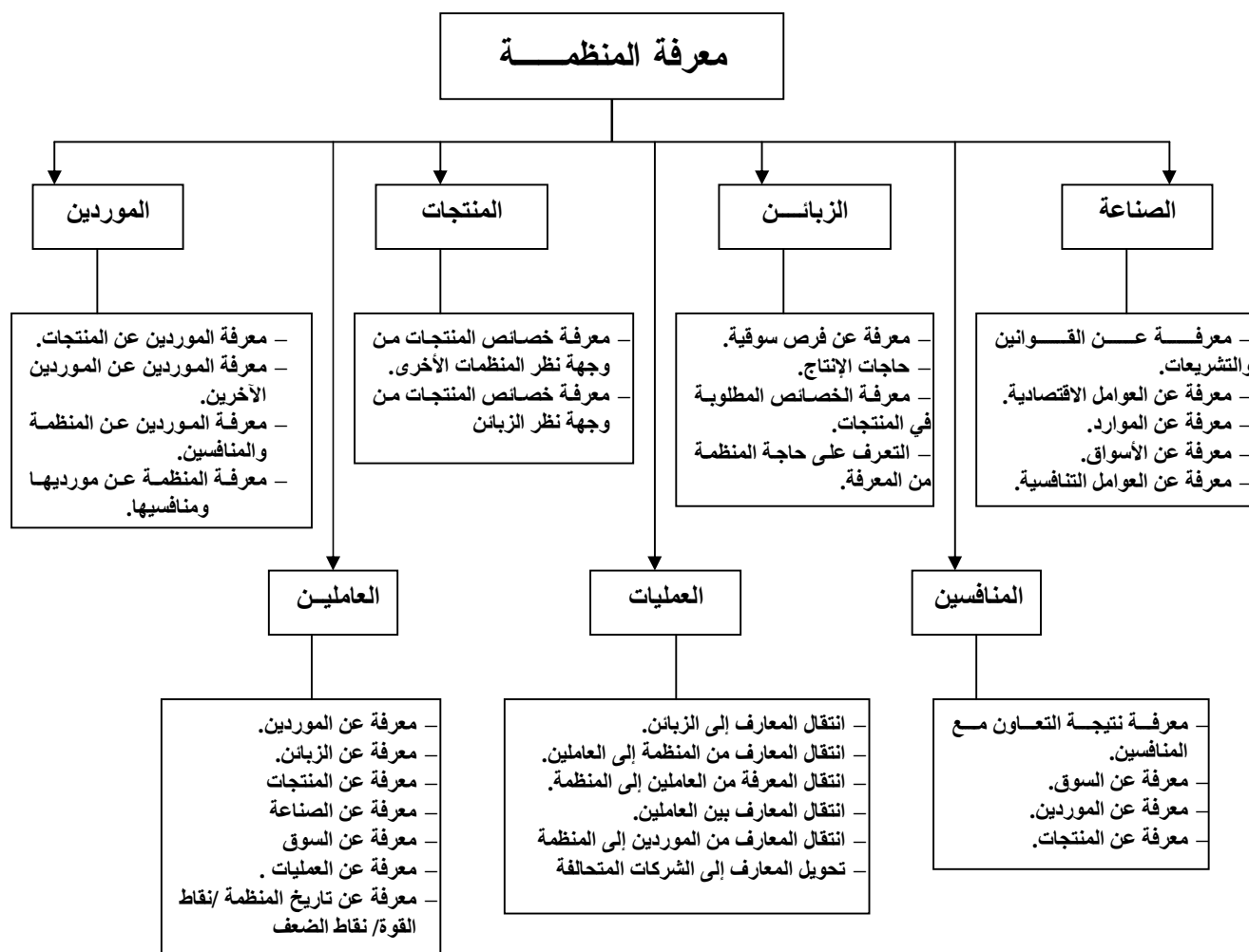
كل ذلك يوجب على المنظمة التي تريد ضمان الاستمرارية التنافسية أن تطور آليات اكتساب المعرفة، ونشرها بين العاملين في الوقت و للشخص المناسبين، والتركيز على المصادر التي تعزز من المخزون المعرفي المتميز للمنظمة.

¹ Ahmed Obaide, Op.Cit., P 30-31.

ثانياً: مصادر المعرفة التنظيمية

هناك العديد من المصادر التي تمثل الروافع للمعرفة التنظيمية، فنجد مثلاً معرفة الزبائن وهي الأكثر حيوية وأهمية، ثم معرفة المنتجات، ومعرفة البشر، وأيضاً معرفة العمليات أي معرفة-كيف- عندما تتم الحاجة إليها، ومعرفة الذاكرة التنظيمية: هل ندرك ماذا نعرف؟، ومعرفة في العلاقات وتتعلق ببناء علاقات غنية وعميقة، وأخيراً موجودات المعرفة المتمثلة، في رأس المال الفكري وتأتي القوى الدافعة والمحركة للمعرفة من خلال عملية المشاركة والابتكار. ويوضح G.Murillo and H. Annabi تلك المصادر أو المكونات وأيضاً النشاطات المتعلقة بها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3): مكونات معرفة المنظمة



Source: G. Murillo & H. Annabi: *Customer Knowledge Management*, the Journal of the Operational Research Society, Vol. 53, No. 8, (Aug., 2002), P 876.

من خلال الشكل تتضح أبعاد المعرفة التي تستخدمها المنظمات كروافع إستراتيجية تمكنها من إضافة القيمة إلى منتجاتها وخدماتها وتحسن من أدائها التنظيمي. ويلاحظ أن المعرفة المتعلقة بالعاملين تتعلق

بعدة مصادر، بحيث تشكل نقطة القوة الأساسية بالنسبة للمنظمة، مما يجب على المنظمات العناية بتنمية الكفاءات البشرية ورعاية ثقافة إبداعية أين يكون التعلم قيمة والمعرفة مشاركة، كذلك فالمعرفة لا تختلف فقط من جهة مصدرها ولكن تختلف حسب طبيعتها مما يزيد من قيمتها.

المطلب الثالث: أنواع المعرفة التنظيمية

يتناول الأدب الإداري حول إدارة المعرفة الكثير من التقسيمات، وسيتم تناول أشهر وأهم تلك التقسيمات:

أولاً: تصنيف نوناكا Nonaka

قسّم بولوني "polanayi" المعرفة إلى قسمين أساسيين، إلا أن نوناكا I.Nonaka هو أول من أعاد الأهمية لهذا التصنيف، حيث يوضح نوعين أساسيين من المعرفة في إطار العمل التنظيمي هما:¹

1. المعرفة الصريحة Explicit Knowledge

وهي التي يسهل التصريح عنها بالكلمات والرموز وأيضاً من السهل التعامل بها ومعها والمشاركة فيها. ويمكن تجسيدها في كل الأهداف والاستراتيجيات، والعمليات، والتعليمات، والمعايير والنتائج، وهذا النوع من المعرفة قابل للانتقال بسهولة بين الأفراد في مختلف المستويات في التنظيم خاصة من خلال قنوات الاتصال الرسمية، ويطلق على هذه المعرفة Know-What وتكون هذه المعرفة الذاكرة التنظيمية Organizational Memory.

2. المعرفة الضمنية Tacit Knowledg

تتعلق خاصة بالقيم والاتجاهات والادراكات، والتي تتكون من الخبرات والتجارب الذاتية، وتتميز بصعوبة الحصول عليها واستخدامها والمشاركة فيها ورسمتها؛ نظراً لأنها تتواجد في عقول الأشخاص. لذلك فإن قدرة المنظمة على استكشاف هذه المعرفة والحصول عليها وإدارتها يعد الأساس الذي تقوم عليه المنظمات المتعلمة، وهي دليل واضح على نجاحها. وتعد (معرفة الكيف) (know-how)، سر المهنة، مجال تميز المنظمة وثقافتها (من الأمثلة الواضحة عن هذا النوع).

وتعبر المعرفة التنظيمية هنا عن التفاعل الإيجابي بين المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد والمعرفة الصريحة أو المعلنة، ويعني ذلك أن للمعرفة التنظيمية أثر كبير في استيعاب ما توفره البيئة من فرص وتهديدات، وبالتالي الوصول إلى اتخاذ قرارات هامة في ضوء ما تملكه المنظمة من نقاط قوة وضعف تتعلق ببيئتها الداخلية.

وحسب ماكس بواسو Max Boisot فإنه تتواجد ثلاث أنواع من المعارف الضمنية داخل المنظمة:²

¹ Ikujiro Nonaka: *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, Organization Science Review, Vol. 5, No. 1, February 1994, P 16.

² Françoise Rossion : *Op.Cit*, P 22., P 41.

- معارف ضمنية يمكن التصريح بها لإمكانية فهمها، ولكن الأفراد لا يصرحون بها لأنهم يعتبرونها مكتسبات شخصية **Acquires**؛

- معارف ضمنية يصعب تفسيرها وفهمها، وبالتالي لا يمكن التصريح بها؛

- معارف ضمنية مفهومة لكنها تبقى غير مُفسَّرة، لأن عملية تفسيرها-جعلها صريحة- تكون مكلفة جدا بالنسبة للمنظمة.

من جهة أخرى يُطرح سؤال هام: كيف تتطور المعرفة من كونها ضمنية إلى أن تصبح صريحة ومعلنة وقابلة للتبادل؟

يجيب كارل ويج Wiig 2001 على هذا السؤال من خلال ما يسميه بنموذج تطور المعرفة الشخصية، الذي يتكون من خمس مراحل:¹ فالمعرفة تكون كامنة عندما لا يدركها صاحبها أولاً يستطيع التعرف عليها، وعادة ما تعبر عن انطباعات أولية، ثم بعد ذلك تأتي مرحلة **المعرفة المثالية**، أين يكون جزء من تلك المعرفة واضح ويتم استخدامه، ثم تأتي مرحلة **المعرفة النظامية** التي تتعلق بالنظم الأساسية وطرق حل المشكلات أي تتعلق أساساً بالمعرفة الصريحة، ثم تأتي مرحلة **المعرفة الواقعية**، وهي تكون في الأغلب معرفة صريحة وتستخدم في اتخاذ القرارات و دعم الأعمال اليومية (عملية التدريب مثلاً)، أما المرحلة الأخيرة فتتعلق **بالمعرفة الروتينية**، أي تصبح المعارف واضحة بصورة كافية ويمكن فهمها بشكل عادي، وتستخدم في أداء المهام اليومية بصورة روتينية.

ثانياً: تصنيفات أخرى

اعتمد سبندر (J.C. Spender) على أفكار شستر برنارد (C. Bernard) في نظريته للمنظمة كنظام اجتماعي يقوم على التعاون بين الفرد والمنظمة و أفكار **نوناك و تاكيوشي** في التمييز بين المعرفة الضمنية والصريحة، ونظر للمعرفة من منظور اجتماعي مشيراً أنها حصيلة التفاعل بين الفرد والجماعة، وميز بين أربعة أنماط للمعرفة هي:²

1. **المعرفة الواعية (conscious knowledge)**، وهي معرفة فردية وصريحة والمثال عليها الحقائق والمفاهيم والأطر والنظريات التي يمكن أن يكتشفها الفرد أو يتعلمها.
2. **المعرفة الموضوعية (objective knowledge)**، وهي معرفة تنقسمها الجماعة وتنقسم بكونها معرفة صريحة مثل الجسد من المعرفة المهنية المشتركة.
3. **المعرفة الآلية (automatic knowledge)**، وهي التي يكتسبها الفرد من خلال العمل وتراكم الخبرات، وتتميز بكونها معرفة ضمنية، وتتمثل في المهارات الفنية والمواهب والآراء عن البشر.

¹ KARL M. WIIG : *People Focused Knowledge Management. How Effective Decision Making Leads to Corporate Success*, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 2004, P 90.

² حسن العلواني: إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الثاني في الإدارة : القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، أيام 6-8 نوفمبر 2001، ص 311.

4. المعرفة الجماعية (collective knowledge)، وهي المعرفة الضمنية لدى الجماعة وتتميز بكونها معرفة اجتماعية كامنة.

ويعتبر هذا التصنيف أكثر ملائمة في إطار حديثنا على المعرفة التنظيمية، كما سبق وأشرنا أنها نتيجة تفاعل بين الفرد والمنظمة من ناحية، وهي من ناحية أخرى نتاج التكامل بين المعرفة الصريحة والضمنية. وباعتبار الأهمية الإستراتيجية للمعرفة يقدم زاك H. Zack 1999 تصنيفاً آخر كما يلي:¹

1. المعرفة الجوهرية (Core Knowledge) وتمثل المستوى الأساسي للمعرفة المطلوبة من قبل جميع المنظمات ضمن صناعة معينة. إنها لا تمثل ميزة تنافسية، بل تمثل المعرفة المطلوبة لكي تكون المنظمة قادرة على أن تعمل في تلك الصناعة.

2. المعرفة المتقدمة (Advanced Knowledge) وهي المعرفة التي تعطي للمنظمة الحافة التنافسية، فهي تمثل معرفة معينة تميز المنظمة عن منافسيها أما بواسطة امتلاكها معرفة أكبر من المنافسين، أو بواسطة تطبيقها للمعرفة بطرق مختلفة.

3. المعرفة الابتكارية (Innovative Knowledge) تمكن المنظمة من قيادة صناعتها ومنافسيها. فبواسطتها تستطيع أن تغير الطريقة التي يعمل بها قطاع الصناعة الذي تنتمي له المنظمة، وتمثل عامل تميز مهم لها عن المنظمات الأخرى، وهذه المعرفة التي ترتبط بالابتكار لما هو جديد في المعرفة ومصادر قوتها- تمكن الشركة من تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها.

وخلاصة القول أنه مهما تشعبت التصنيفات فإنها تدور في محورين أساسيين هما: المعرفة الضمنية المتمثلة بالخبرة والقيم والمعتقدات غير المعبر عنها صراحة وغير المرمزة، والمعرفة الصريحة المتمثلة بالمعرفة المعبر عنها والمرمزة بصيغة كتب وتقارير وبرامج ودوريات وغير ذلك.

المبحث الثاني: التطور نحو إدارة المعرفة

قد لا تكون ممارسة إدارة المعرفة حديثة؛ لأنه تم اكتساب المعرفة وتداولها على مر العصور. ما يمكن اعتباره حديثاً هو دخول إدارة المعرفة كمهمة مركزية في إدارة الأعمال، ومصدراً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. لقد كانت هناك محاولات لتقصي جذور إدارة المعرفة، وأرجعها البعض إلى فترات مبكرة من مراحل تطور الإدارة؛ فلقد مرت بعدة مراحل، رغم أن الحديث عنها لم ينطلق إلا في عصرنا الحديث وسنحاول في هذا المبحث تقديم نظرة تاريخية عن تطور مفهوم إدارة المعرفة.

¹ Michael H. Zack: **Developing a Knowledge Strategy**, California Management Review, Vol. 41, No. 3, Spring, 1999.P 133.

المطلب الأول: بدايات الاهتمام بإدارة المعرفة

يرجع البعض بداية إدارة المعرفة إلى النظريات الكلاسيكية في الإدارة، سنحاول هنا تتبع أهم التطورات التي شملتها هذه المرحلة والتي يمكن إدراجها ضمن إدارة المعرفة.

أولاً: المعرفة في النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية

بالرغم من أهمية المعرفة بالنسبة للمنظمات، إلا أن النظريات الكلاسيكية توضح أن الباحثين لم يولوا اهتماماً بها ولا حتى للتطور التقني آنذاك، حيث اعتبرت هذه النظريات التكنولوجيا والمعرفة عاملاً خارجياً ولا يؤثران في النمو الاقتصادي واعتبروا أن خلق الثروة ينشأ من ثلاثة عوامل أساسية: الأرض، العمل ورأس المال المادي.¹

ويمكن فهم هذه الحالة، عندما نعود لأحد النظريات الأساسية للاقتصاد الجزئي الكلاسيكي، والتي ترى أن النظام الاقتصادي مبني على الاختيارات العقلانية للمتفاعلين الاقتصاديين، وهؤلاء يملكون المعلومات الكاملة والمعرفة الضرورية لتحقيق أهدافهم؛ وعليه لم تكن قضايا المعلومات أو المعرفة المطلوبة لاتخاذ القرارات موضوع بحث للباحثين الكلاسيكيين، إذ كانت أمراً مفروغاً منه، ولهذا اعتبروا تراكم رأس المال غير المادي والتطور التقني عاملاً خارجياً Exogène لا يؤثران في النمو الاقتصادي.

ولقد أشار الاقتصاديون في القرن الماضي أن هناك فروقا واضحة في المهارات والقدرات بين العاملين، ولكنهم ركزوا في نفس الوقت على علاقة إنتاجية العامل بعدد ساعات العمل أو المجهود المبذول من طرفه.

لنفهم حقيقة الجذور الحقيقية لإدارة المعرفة، يقول شووت Schuett P أنه يجب الرجوع حوالي 100 سنة إلى الوراء، وبالضبط إلى أفكار الإدارة العلمية لصاحبها فريدريك تايلور Frederick Taylor ومعاصريه، فقد كانوا أول من طبق المعرفة في عمليات العمل، فقبل ذلك كان اجتهد الإنسان لتطبيق المعرفة لتحسين وسائل العمل، بدلا من الاهتمام بتحسين العمليات الإنتاجية ذاتها، حيث حدد تايلور ثلاثة مبادئ أساسية:²

- إحلال العلم مكان التقدير الذاتي للعامل؛
- الاختيار العلمي للعاملين وتطويرهم؛

¹ Frédéric DUVINAGE: *Economie basée sur la connaissance et gouvernance territoriale de la connaissance - une nouvelle grille de lecture pour le développement économique endogène au niveau territorial-I*, thèse de doctorat, Université de Nancy II, France, 2003, P 20.

² Peter Schütt: *The post-Nonaka Knowledge Management*, Journal of Universal Computer Science, vol. 9, no. 6 (2003), P 454.

- حل مشاكل العمل يكون بالتعاون مع الإدارة وفقا للقوانين العلمية، بدلا من ترك الحل في يد العمال وحدهم.

تطبيق هذه المبادئ أضاف العديد من المفاهيم: دراسات الوقت، تقسيم العمل، غرف أو أقسام التخطيط، مبدأ التوقع في الإدارة، المكافآت...، ولقد أكد تايلور-وذلك عكس ما يراه الاقتصاديون في ذلك الوقت- أن ما يؤدي إلى زيادة إنتاجية العامل هو المعرفة، وكذلك فيما يتعلق بأبسط الطرق لأداء المهام، الاستغناء عن الحركات غير الماهرة أو التي لا تضيف قيمة. وبالتالي يمكن القول أن تايلور كان الشخص الأول الذي أضاف المعرفة إلى العمل، حيث كانت الإدارة العلمية محاولة لتحويل خبرات العمال ومعارفهم الضمنية إلى معرفة صريحة وعلمية.

غير أن الإدارة العلمية أخفقت في إدراك خبرات ومهارات العمال كمصدر للمعارف الجديدة، حينها كان من مسؤولية المديرين البحث في إيجاد أساليب جديدة للعمل، واجتهدوا في إيجاد صيغ يومية وتوثيق المعارف الصريحة. بالإضافة إلى ذلك الإخفاق فإن "منهج تايلور في التعلم كان يفتقر إلى البعد الإنساني الأخلاقي لأنه نظر إلى أن الفرد العامل يتعلم لغرض الحصول على العائد المادي وليس لحاجات إنسانية، فهو يتعلم من أجل الكسب وليس بوصفه كينونة إنسانية متعلمة ومنتجة للمعرفة مادة التعلم"¹

وعلى هذا الأساس وانتقادا لنظرية الإدارة العلمية لتايلور، اقترحت نظرية العلاقات الإنسانية بعد ذلك بقيادة **التون مايو** أن العوامل الإنسانية تلعب دورا هاما في تحسين الإنتاجية، وذلك من خلال التحسين المتواصل في شروط العمل وبالتالي التحسين في المعارف التي يستخدمها الأفراد أثناء العمل.

هذا ما يمكن تتبعه أيضا لدى **ماكغريغور D.McGregor** وأن "نظرية Y هي تعبير عن الانتقال من الفلسفة القديمة القائمة على التوجيه القائل: لا تفكر، افعل ما يقال لك في نظرية X، إلى الرؤية الجديدة القائمة على التوجيه القائل: فكر، أنا لن آتي لأخبرك ما تفعل في نظرية Y"².

أيضا فمن منظور الاقتصاد التقليدي فالتركيز كان أكثر على المعرفة الصريحة مقارنة بالمعرفة الضمنية، كذلك ركز على البعد الفردي للمعرفة، وتجاهل الجانب الجماعي لها « فمن منظور تقليدي فإن العمل ينجز من خلال جماعة معينة من أطراف مختلفة، وليس مختلفا "ابستمولوجيا" عما ينجزه أي فرد في تلك المجموعة»³ فالبعد الضمني أو ما يمكن الإشارة إليه بالإبداع الفردي كان مغيبا نوعا ما.

الواقع أن موضوع إدارة المعرفة حظي بمعالجة الكثير من الباحثين منذ ثلاثينيات القرن العشرين

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة- المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات -، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص 257.

² نفس المرجع، ص 95.

³ Patrick Cohendet & al, *La gestion des connaissances: Firmes et communautés de savoir*, ECONOMICA, Paris, France, P 154.

وذلك من خلال حديثهم عن العمليات المعرفية والأنشطة العقلية وحل المشكلات. وإذا اعتبرنا أن هناك منظورا تقليديا لإدارة المعرفة فإنه يعتمد على فرضية العمل في بيئة مستقرة وأن المعرفة الموجودة كافية ومناسبة. وبالتالي هذه النظرة اعتمدت على شروط معينة تترك أثرها على نمط إدارة المعرفة،¹ تتضمن وجود خطط وأهداف تنظيمية محددة مسبقا للتوزيع الأفضل للموارد، ثم يجب على أفراد التنظيم الالتزام بتنفيذها، مع ضرورة أن الكل سيتمسك بالقواعد والإجراءات التنظيمية المختلفة. هذه الافتراضات تتناسب الفترات المتميزة بالثبات النسبي للمتغيرات، والتي كان ممكنا معها التنبؤ بمعظم المتغيرات التي تؤثر على عمل المنظمات.

ثانيا: انتقاد النظرة التقليدية للمعرفة

نتيجة التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمات؛ ظهرت هناك مساهمات تتعلق بانتقاد التوجه الكلاسيكي من طرف الكثير من الباحثين، فيما يتعلق بالفرضيات الأساسية للنموذج. حيث انتقد **هايك Hayek** و **سايمون Simon** المنطق السائد في النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية، والتي من فرضياتها الأساسية توافر المعلومات الكاملة لمتخذ القرار، حيث كان "منطق عملية القرار المبني على النظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية يركز على العقلانية، التي ترى أنه يمكن فهم بشكل دقيق مشكلة القرار وتحديد التصرفات المختلفة للمقرر، من خلال تقييم دقيق لمجمل النتائج المترتبة عنه، وأن اتخاذ القرار الجديد يكون مبني على متغيرات جديدة وملغيا للتجارب السابقة".²

حيث عالج **فريدريك هايك** إشكالية المعرفة في مقاليتين تعتبران الآن المرجع لكثير من مقالات وكتابات اليوم، الأولى بعنوان الاقتصاد والمعرفة *Economics and knowledge* نشرت عام 1937، والثانية استخدام المعرفة في المجتمع *use of knowledge in society* التي نشرت عام 1945، عالج أكثر مشكلة ظهور طلب اقتصادي عقلائي في حالة أن الأفراد ليس لديهم إلا معارف ومعلومات مجزأة، غير كاملة، ومتناقضة كثيرا.³ و يعد **هايك** الذي درّس خلال عشرين سنة في *London school of economics* أول من تحدث بشكل واضح حول أدوار **التجاهل** (*) *les rôles de l'ignorance*.⁴

و أيده **هربرت سايمون H. Simon** في كتابه "السلوك الإداري" سنة 1945 وبعده كتاب "المنظمات" سنة 1958، حيث قامت نظريته على افتراض مفاده أن المقدرة المعرفية الإنسانية محدودة بشكل متأصل؛

¹ أنظر للمزيد: محمد قاسم القريوتي: إدارة المعرفة المفهوم والأساليب والاستراتيجيات، مداخلة ضمن أشغال الملتقى العلمي للريادة والإبداع، جامعة فيلادلفيا الأردن، ص 18.

² سملاي يحضيه: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية الاقتصاد، 2005، ص 162.

³ Frédéric Duvinage, *Op.Cit*, P 22.

(*) عقبة التجاهل او الجهالة تظهر خاصة بين المرسل والمستلم، حيث أن كل منهما لا يعرف أن الآخر يمتلك المعرفة التي يبحث عنها، وما أسس ذلك لظهور العديد من المفاهيم الحديثة مثل عدم تناظر المعلومات وإخفاؤها وغيرها من المفاهيم.

⁴ Alain Bienaymé: *Y-a-t-il une nouvelle économie*, Réalités Industrielles; ABI/INFORM Global, Aug 2007, p 36.

أي أن لدينا قدرة محدودة فقط على معالجة المعلومات عبر فترة زمنية قصيرة، وهو ما يسميه سايمون **بالعقلانية المحدودة** في اتخاذ القرار. حيث أن القرارات المتخذة في حالة المعلومات الناقصة، قد لا تكون هي القرارات المثلى التي يمكن اتخاذها في حال المعلومات الكاملة (حالة التأكد الكامل)؛ لهذا فإن المعلومات أصبحت لها قيمة تعادل الفرق بين تكلفة القرار في الحالتين.

بالتالي تعتبر أعمال **سايمون** انطلاقة هامة لمفهوم التعلم التنظيمي فيما بعد؛ فمتخذ القرار لا تتوفر له المعلومات الكاملة في اتخاذ القرار، بل يحسن من جوده قراره انطلاقا مما تعلمه من تجاربه السابقة.

فباستخدام ذلك المفهوم قام **سايمون** ببناء نموذج حاسب آلي لعملية الفكر الإنساني، يعمل البشر بمثابة نظم لمعالجة المعلومات تستخلص هياكل المعنى من المدخلات المعلوماتية من خلال الأعضاء الحسية ثم تخزن هياكل المعنى هذه كمعرفة جديدة أو تستخدمها في تقرير برامج العمل. لكن هذه النظرة العقلانية أدت إلى إهمال القدرة الإنسانية على خلق المعرفة سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي، وأخفق في رؤية البشر ككائنات تكتشف بفاعلية المشكلات وتخلق المعرفة كلها.¹

ويرى **توفيق** أن من بين الأسباب التي جعلت الاقتصاديين يميلون إلى التركيز على المعارف القائمة وإهمال الخلق التفاعلي والذاتي لمعارف جديدة، سبب يتعلق بالتوجه القوي نحو إضفاء الصبغة العلمية على علم الاقتصاد واهتمام الاقتصاديين ببناء نماذج تجريدية. لكن من جهة أخرى يوجد منهج نابع من اهتمام ممارسي الإدارة على عكس اهتمام الاقتصاديين، يهتم بإضفاء الصبغة الإنسانية والجوانب السلوكية ممثلاً في المدارس المعروفة بذلك.² وعليه خلافاً لسايمون شدد **برنارد** **Bernard** على أهمية "المعرفة السلوكية" في عملية الإدارة، وهي تختلف عن "المعرفة العلمية"، ويمكن تلخيص وجهة نظر **برنارد** المتصلة بالمعرفة في نقطتين:³

- الأولى أن المعرفة تتكون فقط ليس من محتوى منطقي لغوي ولكن أيضاً من محتوى "سلوكي"؛
- الثانية أن القادة يخلقون القيم والمعتقدات والأفكار من أجل المحافظة على سلامة النظام المعرفي داخل المنظمة وأيضاً لإدارة المنظمة كنظام تعاوني.

ولكن من جهة أخرى كما يرى **توفيق** أنه ورغم أهميته لم يقدم تحليل **برنارد** للمنظمة إجابات عن الأسئلة الهامة المتعلقة بكيفية تحويل المعرفة التنظيمية السلوكية إلى معرفة تنظيمية، وكيف يمكن تطبيق هذه المعرفة في التعامل مع البيئة في أفضل صورة.

من خلال تتبع بعض أدبيات إدارة المعرفة يمكن القول أن البداية الحقيقية للاهتمام بإدارة المعرفة

¹ عبد الرحمن توفيق، الإدارة بالمعرفة، نشر مركز الخبرات المهنية للإدارة "بيمك"، القاهرة، مصر، ص 102.

² نفس المرجع، ص 98.

³ نفس المرجع، ص 100.

بمفهومها الحديث بدأت من فترة الخمسينيات، لتتطور فيما بعد. لقد شهد الاقتصاد العالمي في تلك الفترة تغييرا كبيرا، ويعد أول من بحث في إرهاصات هذا التغيير **دركر و غالبريث J.K & P.Drucker** حيث يشير في هذا الصدد **دركر** أن "مجتمع ما بعد الرأسمالية سوف يتميز بأن المورد الرئيسي فيه هو المعرفة وليس رأس المال أو الخامات، وهذا المجتمع الجديد يضم طبقات جديدة تختلف بما كان سائدا في المجتمع الرأسمالي، ففي المجتمع الأول توجد طبقتان: الرأسماليون، العمال. أما مجتمع المعرفة فيكون من طبقتين أساسيتين هما: عمال المعرفة، عمال الخدمات."¹

وهذا ما أدى إلى ظهور ما يسمى بالاقتصاد المبني على المعرفة، وحسب **دومينيك فوراي D.Foray** فإن ظهور هذا الاقتصاد هو نتيجة لعاملين: الاهتمامات طويلة الأمد التي زادت من المصادر المكرسة في الإنتاج وتحويل المعارف وثانيا التأثير الكبير للتكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال NTIC² وفي إشارة إلى تطور أهمية المعرفة والعمل المعرفي يقول **بيتر دراكر**:³

- إن حجم العمل البشري المطلوب لإنتاج وحدة إضافية من المخرجات الإنتاجية بدأ ينخفض بنسبة 1% سنويا منذ بداية 1900 ذلك أن الماكينات أصبحت تحل محل القوى العضلية؛
- بعد الحرب العالمية الثانية فإن حجم المواد الخام المطلوبة لزيادة المخرجات الإنتاجية وحدة إضافية بدأ يقل عند 1% سنويا؛
- منذ بداية 1950 بدأت الطاقة الإنتاجية المطلوبة لإنتاج وحدة إضافية في انخفاض عند نفس المعدل 1% سنويا؛
- زاد حجم العمالة المتعلمة خلال القرن العشرين عند نفس النسبة السابقة 1% سنويا.

ويعتبر **بولاني M. Polany** في كتابه المعرفة الشخصية Personal Knowledge الذي ألفه سنة 1958، أول من أشار إلى أهمية المعرفة الضمنية، ويرجع له الفضل في ظهور التصنيف المشهور للمعرفة إلى صريحة وضمنية. لكن رغم ذلك لم يظهر أثر ذلك التصنيف. بل تحت تأثير التطور الهائل في التكنولوجيا المعلومات والانفجار المعلوماتي تطور هذه الفترة ما سماه الباحثون **بالجيل الأول لإدارة المعرفة** حيث تم التركيز فيه على أهمية تكنولوجيا المعلومات، ويأتي هذا الاهتمام لإدراك العديد من المنظمات بضرورة خزن معرفتها على نحو أكثر فعالية، والمنطق السائد في هذا الجيل هو "فقط إذا عرفنا أننا نعرف" if "only we knew what we know"⁴. وواضح أن هذا الجيل يركز على اعتبار المعرفة كشيء يمكن تخزينه، وبالتالي فهو يركز على المعرفة الصريحة المرمزة، تحت تأثير المجتمع المعلوماتي الذي يركز

¹ بوزيان عثمان: اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، أيام 04-05 مارس، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 242.

² Dominique Foray :*L'économie de la connaissance*, édition LA DECOUVERTE, Paris, 2000, p 08.

³ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 97.

⁴ Kimiz Dalkir, *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 2005, p 19.

على خزن المعلومات والوصول إليها، وبالتالي يمكن القول أنه في هذه الفترة فإن إدارة المعرفة لا تعدو أن تكون في مضمونها مرادفا لإدارة المعلومات.

المطلب الثاني: من إدارة المعلومات إلى إدارة المعرفة

شهدت هذه المرحلة التي تبدأ خصوصا من نهاية السبعينات إلى بداية التسعينات، تطورات هامة في بيئة أعمال المنظمات، حيث فرضت المؤسسات اليابانية نفسها بقوة وحقت تفوقا تنافسيا، فعوائق الدخول التي احتمت بها تلك الشركات الكبرى، لم تمنع مؤسسات ناشئة من دخول تلك القطاعات وحتى السيطرة على بعضها، فتبين أن عوامل تحقيق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل المحيط وبالأحرى من مواردها الداخلية.

ومع ازدياد اعتماد المجتمع والمنظمات على استخدام المعرفة، ومع الجمود الذي ميز نظرية بورتر في التحليل أسس ذلك لظهور مقاربة جديدة ديناميكية تنطلق من التحليل الداخلي للمنظمة "فعلى الرغم من أن الفرص والتهديدات البيئية تعد عوامل مهمة، إلا أن الموارد الفريدة للمنظمة تتضمن المتغيرات الرئيسة التي تسمح بتطوير ميزة إستراتيجية تنافسية وتثبيتها"¹

يرجع الاهتمام بالموارد في المنظمة إلى أعمال ادith بنروز Edith Penrose في مؤلفها المعروف "نظرية نمو الشركة"، حيث أشارت أن خلق قيمة اقتصادية لا ينشأ من خلال امتلاك موارد فقط، بل من خلال الإدارة الفعالة و الابتكارية لتلك الموارد، أيضا أشارت إلى أن هناك علاقة سببية بين الموارد وخلق فرص إنتاجية للنمو والابتكار. وأخيرا أن نسبة أو توجه النمو يتعلق بتوفر مواهب إدارية وقدرات تكنولوجية في وقت معين.² كما أشارت إلى أهمية المعرفة الضمنية في اتخاذ القرارات.

لقد تطورت تلك النظرة فيما بعد بأعمال وارنارفولت Wernerfelt 1984 وتحديثه لأول مرة عن مقارنة مبنية على الموارد³ التي قامت على انتقاد للنظرية التقليدية في الإدارة الإستراتيجية، حيث أنه بعكس ما ذهب إليه بورتر من أن إستراتيجية المؤسسة تقوم على مفاهيم المنتج والسوق أي تركز على الاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية، فإن نظرية الموارد أكدت أن مزايا التفوق التنافسي تأتي من داخل المؤسسة أي من بيئتها الداخلية وبالضبط من مواردها التي قسمها Wernerfelt إلى منظورة وغير منظورة. وباعتبار أن المعرفة والمهارات أهم الموارد غير المنظورة، ظهرت هناك مقاربتين ضمن المقاربة الأساسية هما:

¹ كاظم نزار الركابي : الإدارة الإستراتيجية-المنافسة والعولمة-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 55.

² Yasemin Y.Kor and Joseph T: *Edith Penroseis (1959); Contributions to the Resource-based View of Strategic Management*, Mahoney Journal of Management Studies 41:1 January 2004 P184-185

³ BIRGER WERNERFELT, *A Resource-based View of the Firm*, Strategic, Management Journal, Vol.5, 171-180 (1984).

1. المقاربة المبنية على الكفاءات Competencies Based View CBV

2. المقاربة المبنية على المعارف Knowledge Based View KBV

لقد ساهمت المقاربة الأخيرة في تغيير النظرة التقليدية للمعرفة، وأيضا تغيير الكثير من وجهات النظر خاصة فيما يتعلق بنظرية المنظمة؛ حيث وجدت العديد من النظريات التي بحثت في الإجابة على سؤال هام: لماذا تتواجد المنظمات؟ فانطلاقا من أعمال نايت Knight 1921 الذي رأى أن وجود المنظمة هو للتوزيع الأمثل للخطر بين الأفراد، مما شجع فيما بعد على ظهور مقاربة تكاليف المعاملات التي ترى أن المنظمة جاءت لتقليل تكاليف التعاقدات مقارنة بالأسواق (Coase, 1937; Williamson, 1975) وتعززت هذه النظريات فيما بعد بنظريات أخرى أهمها النظرية التطورية للمنظمة (Nelson and Winter, 1982). "وحسب المقاربة المبنية على المعرفة فالمنظمة هي، في الواقع، منظمة متعلمة، وأن قدرة المنظمة على التعلم تنعكس على طريقة تنظيمها"¹. وبالتالي فهذه المقاربة تفسر أكثر الاختلاف في الأداء بين المنظمات، فحسب غروفر و دافنبورت Grover & Davenport 2001 فإن النقاش حول نظرية المنظمة ينطلق حاليا من أمرين أساسيين:²

الأول: يعتمد على اقتصاديات تكاليف المعاملات transaction cost economics الذي يظهر أن المؤسسة وجدت بديلا للسوق لتقليل تكاليف المعاملات واحتمالات الانتهازية.

الثاني: يعتمد على الموارد، التي تؤكد أن الأداء الفعال على المدى الطويل مرتبط بامتلاك المنظمة لموارد نادرة، قيمة، مميزة، والمقصود أن المعرفة مورد أساسي، يخلق مزايا فريدة للتحكم في النشاطات الاقتصادية من خلال منطق يختلف كثيرا عن السوق.

حيث ترى المقاربة المبنية على المعارف أن نجاح المنظمات لا يعتمد فقط على اقتصاديات العقود التي تحددها (حقوق الملكية، الحوافز) ولكن على مخزون غير متجانس ومتدفق من المعارف. ومن هنا فالتنظيم الأخير أن « المنظمة وجدت لدمج المعرفة والبحث في آليات الدمج التي تنشئ قدرات الاستجابة المرنة في الأسواق ذات التنافسية الفائقة »³ أي رؤية المنظمة كمركز لمعالجة ودمج المعارف.

لقد كانت المقاربة المبنية على المعرفة انطلاقة هامة لمفهوم المنظمات المبنية على المعرفة، حيث أصبح النموذج الجديد للإستراتيجية يرى أن المؤسسة كمحفظة للمعارف والكفاءات وليس كمحفظة للنشاطات؛ وبالتالي ازداد الاهتمام بالمعرفة كمورد استراتيجي أكثر قيمة من المعلومات وظهرت الحاجة إلى إدارتها. أيضا فإن ظهور إدارة المعرفة هو استجابة للتطورات المتلاحقة في بيئة الأعمال؛ مما دفع المنظمة الحديثة إلى أن تطرح على نفسها أسئلة متعددة أهمها : أين تقع المنظمة من كل هذه التطورات ؟

¹ Michael Taylor & Paivi Oinas, *Understanding the Firm: Spatial and Organizational Dimensions*, Oxford University Press, New York, USA, 2006, P 16.

² Gottschalk Petter, Op.Cit P 57.

³ Ibid, P 58.

ماذا تملك المنظمة من معرفة ؟ من الذي يملك هذه المعرفة ؟ ما المعرفة التي لا تمتلكها المنظمة ؟ ماذا ينبغي أن تمتلك المنظمة من معرفة ؟

من جهة أخرى ترتب على بعض الممارسات الإدارية التي سادت فترة الثمانينيات خصوصا بعض الأضرار فقد "أدت إستراتيجية تقليص الحجم فقدان المنظمة لمعارف وخبرات مهمة؛ ذلك أن العاملين تركوا العمل وأخذوا معهم تلك المعارف والخبرات التي تراكمت لديهم على مدار السنين، وكان من شأن ذلك أن سعت المنظمات في كيفية تخزين المعرفة الموجودة في عقول العاملين والاحتفاظ بها لإعادة استخدامها في المستقبل وهو ما يعرف بإدارة المعرفة"¹.

مما سبق يتضح أن فترة الثمانينيات شكلت فترة الانتقال من إدارة المعلومات إلى إدارة المعرفة، خاصة في إطار الحديث عن مدلولات ومضمون مصطلح "إدارة المعرفة" أو المصطلح الانجلوساكسوني knowledge management ، إضافة لما سبق ذكره شهدت هذه الفترة العديد من الأحداث و إسهامات الباحثين، وفيما يلي ملخص لبعضها:²

سنة 1980:

- شركة المعدات الرقمية DEC تضع أول نظام موسع يعتمد على المعرفة -نظام خبير (XCON) لدعم التكوين الهندسي ووظائف المبيعات؛
- صدور كتاب لصاحبه H. Itami حول أهمية و قيمة الأصول المعنوية للمؤسسات.

سنة 1982:

- الباحثان نيلسون و ونتر Nelson and Winter يتحدثان عن المعرفة الضمنية كجزء من الروتين التنظيمي داخل المنظمة.

سنة 1986:

- عبارة "إدارة المعرفة: أبعاد فرصة جديدة" ذكرت في الكلمة الافتتاحية للمؤتمر الأوروبي للمناجمنت؛ الذي رعته منظمة العمل الدولية التابعة لمنظمة الأمم المتحدة؛
- صدور مقال هام لمؤلفه A.O. El Sawy حول الذاكرة التنظيمية.

سنة 1987:

- أول كتاب ينشر في أوروبا يتناول إدارة المعرفة بعنوان "إدارة المهارة" لمؤلفيه Sveiby و Llyod؛
- أول مؤتمر حول إدارة المعرفة بعنوان: " الأصول المعرفية في القرن 21 " في جامعة بوردو Purdue.

¹ حسن العلواني، مرجع سابق، ص 309.

² بالاعتماد على:

سنة 1989:

- استطلاع لمجلة Fortune شمل خمسين مديرا تنفيذيا، أظهرت وجهات النظر اتفاقا على أن المعرفة أهم الأصول في منظماتهم، لكن لا أحد يدرك كيفية إدارتها.
- مجلة Sloan Management تنشر أولى مقالاتها المتعلقة بإدارة المعرفة بعنوان "التعلم التنظيمي: المفتاح لإدارة الابتكار".
- عدة شركات استشارية بدأت جهودها الخاصة لإدارة المعرفة (شركة Price Waterhouse دمجت إدارة المعرفة في إستراتيجيتها) .
- في هذه السنة تم إنشاء "الشبكة الدولية لإدارة المعرفة" في أوروبا.

ويؤكد **ويج Wiig** في مقال آخر على أن الاهتمام البارز والكبير بالمعرفة وظهور مصطلح إدارة المعرفة خلال الثمانينات لا يعتبر مفاجأة، فعلى الرغم من أن الكثير من المنظمات كانت لا تعطي هذا الموضوع الاهتمام المطلوب، غير أن هذا الموضوع (إدارة المعرفة) قد مرّ بتطور طبيعي تدريجي إلى أن وصل إلى صورته الحالية التي لم تكتمل بعد.¹

المطلب الثالث: إدارة المعرفة كنظرية إدارية حديثة

مع بداية التسعينيات وفي ظل المنافسة الشديدة والعولمة، بدأت المنظمات تعطي اهتماماً كبيراً أن تصبح لديها مستوى أفضل من المعرفة، بمعنى أن تكون ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها، وذلك لتحقيق الميزة التنافسية. فلقد أصبح نجاح المنظمات العامة يعتمد بدرجة متزايدة على استغلالها الكفاء لمصادر المعرفة الداخلية والخارجية في التكيف مع المتغيرات التي تحدث في محيطها. فبعد أن كان التركيز على تكنولوجيا المعلومات وجمع كم هائل من المعلومات، أصبح الاتجاه هو الاهتمام بالأفراد وبقدراتهم وإمكانياتهم، باعتبارهم حجر الأساس في بناء مجتمع المعرفة . وخاصة من خلال إسهامات **نوناكا** وغيره من الباحثين، الذين ركزوا على أن المعرفة الضمنية هي الجزء الأكبر من المعرفة، وبالتالي هي ما ينبغي الاهتمام بها؛ أيضا ركز على عملية خلق المعرفة وأنها عملية ترتكز على البشر وسلوكياتهم، واعتبرها **نوناكا** أهم عمليات إدارة المعرفة. والجديد في نظرة **نوناكا** هو التركيز على المعرفة الجديدة، فالمنظمة لا تكتفي بإدارة المعرفة التي تتوفر لديها، بل الأهم من ذلك هو كيفية خلق معرفة جديدة ونشرها وتطبيقها حتى تضمن بذلك التميز والاستمرار.

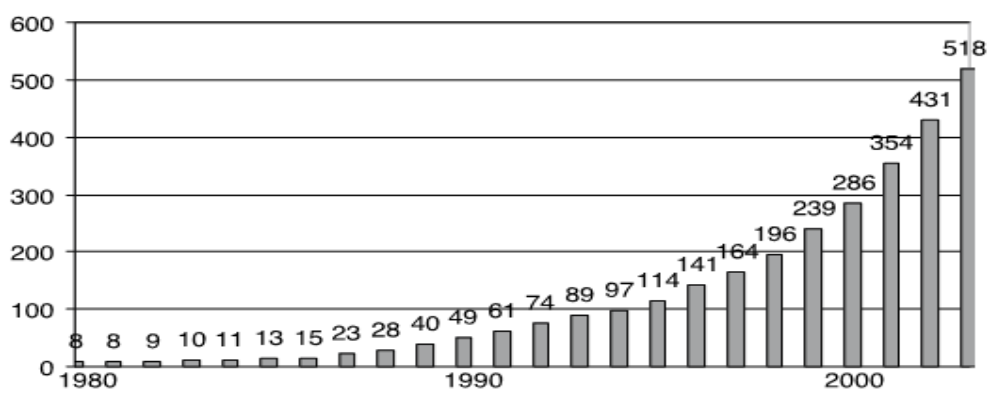
على ذلك الأساس، فقد أدى ذلك ظهور **الجيل الثاني لإدارة المعرفة** الذي اتجه هذا للتركيز على الناس أي وفق منطق "**إلا إذا كنا نعرف من يعرف**" ويركز أيضا على الأبعاد الجماعية والثقافية لإدارة المعرفة

¹ Charles Despres, Daniele Chauvel, *Knowledge horizons -the present and the promise of knowledge management*, Butterworth-Heinemann, USA, 2000, P 06.

وجماعات الممارسة. بعد أن كان التركيز على تكنولوجيا المعلومات في الفترة السابقة¹. وبالتالي يلاحظ أن هذا الجيل يركز على المعرفة الضمنية وكيفية نقلها من خلال التفاعل الجماعي بين الأفراد.

وشهدت فترة التسعينات تناميا كبيرا في المراجع حول إدارة المعرفة بعد أن أدركت المنظمات أهميتها وخصوصا بعد عدة مبادرات ناجحة في هذا المجال، اتجه الحديث عن هذا التخصص الجديد التي سترتكز عليه الميزة التنافسية في السنوات اللاحقة، والشكل التالي يبين تزايد عدد المراجع الصادرة باللغة الانجليزية في إدارة المعرفة.

الشكل رقم (1-4) : تطور عدد المراجع حول إدارة المعرفة (1980-2003)



Source: Laurent VEYBEL et Patrick PRIEUR, *Le knowledge Management dans tous ses états*, Éditions d'Organisation, paris, France, 2003, P 04.

من الشكل يلاحظ أن سنة 1990 شهدت زيادة واضحة في عدد المراجع ولم تتوقف بعدها عن التزايد في السنوات اللاحقة، مما يعكس ازدياد أهمية هذا المفهوم في أدبيات إدارة الأعمال خصوصا في هذه الفترة بالذات، وبدا في بادئ الأمر آنذاك أن مصطلح إدارة المعرفة ومصطلحات أخرى كثيرة (إدارة الكفاءات، إدارة الأفكار والمواهب...) ما هي إلا موضة جديدة في أدبيات إدارة الأعمال، لكن الأمر اختلف بعد العديد من المبادرات الناجحة نحو تبني مشروعات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، فظهر أن هذا المنهج الإداري يستدعي اهتمام المديرين خاصة في ظل سعي المنظمات نحو تحقيق الإبداع والتميز.

وفيما يلي يمكن أن نلخص في جدول بعض الأحداث الهامة التي رافقت سنوات التسعينات والتي ساهمت فيما بعد في تطوير مبادئ ومناهج ونماذج لإدارة المعرفة.

¹ Kimiz Dalkir, Op,Cit., P 19.

الجدول (1-2) : المرحلة الثالثة في إدارة المعرفة (أهم الأحداث)

السنة	الحدث
1990	- أعمال P.M. Senge و C.M. Savage و B. Garrat تتحدث عن إشكالية التعلم التنظيمي في المنظمة.
1991	- شركة سكandia للتأمينات تنشئ منصب "مدير رأس المال البشري" - أول كتاب ياباني لصاحبه Sakaiya, T. عن إدارة المعرفة ينشر في الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان "قيمة المعرفة : ثورة أو تاريخ المستقبل". - مجلة Fortune تنشر أول مقال عن إدارة المعرفة بعنوان: "قوة العقل" لستوارت Stewart, T. A - مجلة "Harvard Business Review" تنشر أولى مقالاتها عن إدارة المعرفة بعنوان "الشركة الخلاقة للمعرفة" لنوناكا الذي شكل مسارا هاما في إدارة المعرفة.
1992	- صدور كتاب J.M Bruneau et J.F. Pujos بعنوان "إدارة المعارف في المؤسسة" Bruneau J.M. & Pujos J.F., (1992), « Le management des connaissances dans l'entreprise : Ressources humaines et systèmes d'informations ».
1993	- ينشر أول كتاب مخصص بشكل واضح لإدارة المعرفة لمؤلفه ويج بعنوان: "أساسيات إدارة المعرفة"
1994	- "الشبكة الدولية لإدارة المعرفة" توسع نطاق أعمالها ليشمل الانترنت، وتنتشر استطلاعا شمل 80 شركة هولندية يتعلق بإدارة المعرفة، وترعى مؤتمرا بعنوان: "إدارة المعرفة للمديرين التنفيذيين" - جامعة التكنولوجيا Compiègne بفرنسا تقيم أول مؤتمراتها السنوية عن إدارة المعرفة.
1995	- قيام عدة مشاريع إدارة المعرفة في أوروبا وأمريكا وخصوصا مركز الإنتاجية والجودة الأمريكي (APQC). - انطلاق منتديات وبوابات إدارة المعرفة في الانترنت. - اتساع اهتمام إدارة المعرفة ليشمل البحث في العمل الفكري، Suchman ينشر مقالا بعنوان: جعل العمل منظورا "Making work visible"
1996	- العديد من المنظمات بدأت جهودها لإدارة المعرفة البعض بالاعتماد على القدرات الداخلية، والبعض الآخر بالاستعانة بجهات خارجية. - قيام "الجمعية الأوروبية لإدارة المعرفة" The European Knowledge Management Association
+2000	- مقررات ومناهج دراسية حول إدارة المعرفة بدأت تدرس لأول مرة في الجامعات العالمية.

المصدر: من انجاز الطالب اعتمادا على:

--KARL M. WIIG: *Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go?*, The Journal of Expert Systems with Applications, Vol.13, No. I, 1997, pp 6-8.

-Kimiz Dalkir, *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA,2005, p 14.

وبالرغم من كثرة الأدبيات والمراجع والنقاشات والمنتديات ومراكز الاستشارة حول إدارة المعرفة، لكن الحديث أكثر عن توجه إدارة المعرفة خصوصا في جانبها العملي.

لقد ازداد وعي المنظمات بأهمية إدارة المعرفة وضرورتها نتيجة التطورات الحاصلة وعندئذ وصل مفهوم إدارة المعرفة إلى مرحلة من النضوج سمحت بظهور ما يسمى بالجيل الثالث لإدارة المعرفة، وهذا

الجيل جاء نتيجة زيادة أهمية السياق التشاركي في إدارة المعرفة والتركيز على البيئة الاجتماعية والثقافية ، وهذا الجيل يتطور الآن ويركز على المستقبل وإلى أين تتجه إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية في إدارة المعرفة

يتناول هذا المبحث بعض المفاهيم الهامة في إدارة المعرفة، تتعلق أساساً بإشكالية إدارة المعرفة كمورد غير مرئي، وأيضاً بعض التعاريف والمداخل المفاهيمية، ثم مبررات وأهمية تطبيق إدارة المعرفة في ظل بيئة الأعمال الحالية.

المطلب الأول: إشكالية إدارة المعرفة

إدارة المعرفة مصطلح ملتبس وغير واضح للكثيرين، لسبب أساسي يتعلق بطبيعة المعرفة وخصائصها، حيث أن أكبر تحد واجهته إدارة المعرفة في بداية ظهورها هو صعوبة قياسها، حتى إن بعضهم أنكر شيئاً أسمه إدارة المعرفة، منطلقاً من أن "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته" والصعوبة في القياس متأتية من أننا نتعامل مع موجودات غير ملموسة، المعرفة التي لا يمكن تحديد أشكالها أو تقدير حدود واضحة لها، المعرفة التي لا يمكن تخزينها في صيغ منطقية بسهولة، وهذا أوجد ثغرة بين النظرية والتطبيق في إدارة المعرفة، فهل يمكن إدارة "المعرفة"؟ وهل هي مجرد "بدعة" أخرى في الإدارة أو "موضة" عارضة؟. يرى البعض أن عبارة المشاركة المعرفية أفضل من وصف إدارة المعرفة، نظراً لدلالات المصطلح على وجود نشاط تبادلي Inter-activity بين عدة أطراف من خلال التشارك المعرفي.

ويرى Sveiby 2001 أن هذا المصطلح "مغلوط"، فلا يمكن إدارة "المعرفة" و يقترح أن مصطلحات مثل التركيز المعرفي Knowledge Focus أو خلق المعرفة Knowledge Creation أفضل، باعتبارها على الأقل تشير إلى العقل إذ أن المعرفة نشاط عقلي وليست شيئاً an object، إنها تعتمد على بصيرة إنسانية، ولا يمكن إدارتها.¹

ويرى البعض أن المعرفة عندما تكون سببية أي معرفة ماذا (know what) فهي معلومات وتدار من خلال نظم وتكنولوجيا المعلومات، ولكن المعرفة عندما تكون دراية فنية أي معرفة كيف (know how) فهي تكون سياق عمليات وعلاقات، ولذلك فإن المعرفة تكون في الأفراد ذوي المعرفة. فالمعلومات المستخدمة في سياق تفاعلي تصبح معرفة فقط في رؤوس الأفراد الذين يعرفون ماذا يفعلون معها وهي المعرفة الأهم. ومن هنا تتداخل إدارة المعرفة مع إدارة الأفراد، إلى الحد الذي جعل بيتر دركر P.Drucker يقول ليس هناك شيء اسمه إدارة المعرفة وإنما "إدارة أفراد ذوي المعرفة"²

¹ Wilson, T.D: "The nonsense of 'knowledge management', Information Research Review, 8(1), paper no.1. October, 2002, P 44.

² عليان ربحي مصطفى: إدارة المعرفة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 149.

ورغم تعاضم أهمية الأفراد باعتبارهم الأصول أكثر قيمة وتجددًا، إلا أن التطورات في إدارة المعرفة وما أثبتته من أهمية، جعل مفهوم إدارة المعرفة أشمل من كونه إدارة للأفراد، فالأولى تتعلق أكثر بإدارة رافعة المعرفة وعملياتها من توليد وتقاسم وتطبيق ومن خلال إعادة استخدام التكنولوجيا الحديثة لخدمة ذلك الغرض، هذه كلها وظائف متخصصة تتجاوز إدارة الموارد البشرية بمفهومها التقليدي.

من جهة أخرى يشير **ويج Wiig** أن مصطلح "إدارة" يشير إلى أن "شيئًا ما" تجب إدارته وأن "شيئًا ما" يتوقع أن يكون هدفًا، والهدف غالبًا ما يكون محسوسًا وملاحظًا، وبالرغم من أنه لا يمكن ملاحظة المعرفة إلا أنه يمكن قياسها؛ حيث أن المعرفة قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس من خلالها، وهذه اللاملموسية القياسية هي محور عمل المؤسسات المعتمدة على المعرفة.¹

بل يرى كثيرون أن "للمعرفة مميزات و خصائص تؤهلها لأن تكون موجودا محاسبيا"² فإن كانت كذلك فلا شك أنه يمكن إدارتها.

إن تكامل إدارة المعرفة وأدوات قياسها هو الذي سيقود عمليات إدارة المعرفة ويمكنها من التحول لصالح نجاح الأعمال وتكامل حلول مشاكلها على المدى الطويل، إذ أن المعارف الجديدة سوف تمكن المنظمات من التحول من الجمود إلى الحركة الدائبة نحو البقاء والاستكشاف والنمو وهو هدف الأعمال الحقيقي.³

لقد أشار **ويج Wiig 1997** أنه شبيهها بما يحدث مع المفاهيم الإدارية التي أثبتت حيوية بالنسبة لبقاء المنظمات، فإن إدارة المعرفة وتطبيقاتها سيتم استيعابها بشكل تدريجي في العمل اليومي للمنظمات، وستعتبر كمنهج لإدارة القيمة أو ما يشبهها من التوجهات الإستراتيجية، وسوف تندمج و تتكامل مع التطبيقات الأخرى على أن تكون مستقلة بذاتها.⁴ بالتالي فإن التوقعات تشير أن إدارة المعرفة ستواصل النمو، وستغطي أغلب المنظمات في العالم، وسيزداد الإنفاق عليها، وتبني المزيد من تكامل المفاهيم الشاملة لإدارة المعرفة، أي بناء منظمة المعرفة، بل إن المنظمات ستمكن من حساب أصولها الفكرية بدقة في خلال السنوات القليلة القادمة.

¹ Ahmed Belaid Kridan, A *knowledge management implementation framework for the Libyan banking sector*, PhD thesis, School of Construction and Property Management, University of Salford, Salford, UK, 2006, P 65.

² ابتهاج إسماعيل يعقوب، حسن عبد الكريم سلوم: *المعرفة من رؤية محاسبية لتعزيز التحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية*: مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي: "المعرفة: الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، الجزائر، أيام 12/13/2005.

³ عبد الستار العلي وآخرون، *المدخل الى ادارة المعرفة*، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 283.

⁴ KARL M. WIIG: *Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go?* The Journal of Expert Systems with Applications, Vol.13, No. I, 1997, p 08.

مثلا نجد أن بيتر دركر وآخرين ممن عارضوا، يستخدمون مصطلح إدارة المعرفة في كتاباتهم وبالرغم من المصطلحات الأخرى التي استخدمت، فقد تمت تنحيته جانبا لصالح الاسم العلمي الأكثر شهرة و الأوسع استخداما في أوساط الأكاديميين والممارسين وهو "إدارة المعرفة"¹

بالتالي يمكن القول أن مشكلة مصطلح إدارة المعرفة، يتعلق بكونها عند البعض غير قياسية، لكن الاجتهادات المتعلقة بقياس الأصول المعرفية في المنظمات تعزز اعتماد هذا المصطلح، وحتى لا يكون تطبيق إدارة المعرفة مسايرة للتقليد أو موضوعة يجب على المنظمة التخطيط الدائم للمعرفة من خلال التأكد من المعرفة الملائمة لاحتياجاتها، وتجميع وتنظيم أصولها المعرفية لضمان سريان المعرفة داخل المنظمة من خلال إدراك مفهوم إدارة المعرفة.

المطلب الثاني: مفهوم ومداخل إدارة المعرفة

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

بالرغم من ذهاب بعض الباحثين إلى اعتبار مفهوم إدارة المعرفة لا يزال ضامرا نتيجة كونه مفهوما حديثا نسبيا، هذا فضلا عن اختلاف العلوم والمدارس في تحديد كنهه؛ بما جعله صعب الإحاطة والتحديد والتعريف الدقيق، ولاختلافهم في تعريف المعرفة اختلفوا في مفهوم إدارتها إلا أن ذلك لم يمنع بعض الباحثين من المحاولة في حصر مفهومه.

يرى كثيرون أن تبني إدارة المعرفة فرض نفسه في واقع عمل المنظمات، فالمعرفة تمثل رأس مال فكري ذا قيمة، ومصدرا للتحسين في المزايا التنافسية والتميز، وعاملا لاستقرار وبقاء المنظمات في مناخ يتميز بالمنافسة الشديدة؛ حيث يتم نقل، ونشر، وإيصال المعلومات باستعمال التكنولوجيات الحديثة، كما أن إدارة المعرفة برنامج طويل المدى، ويتطلب سنوات من المتابعة حتى تبدأ نتائجه بالظهور.

و يعرف كل من كابشاو و فرايبولا Frappola & Capshow إدارة المعرفة على أنها "الممارسات والتقنيات التي تسهل توليد وتبادل المعرفة على مستوى المنظمة"²، حيث يشير هذا التعريف إلى أن إدارة المعرفة تعبر عن ممارسات تنظيمية وأيضاً إلى تقنيات بحيث أن إدارة المعرفة ليست فقط تكنولوجيا معلومات، وهذا ما يؤكدته كارلايل Carlisle 2002 بقوله أن "إدارة المعرفة أكثر من مجرد إدارة لأجهزة وبرمجيات وحلول المشاكل، بل تتعلق أيضا بخلق أفضل إمكانيات لاستخدام إبداع وخبرة البشر والإدارة الفعالة للعمليات الاجتماعية لتوليد واستغلال أنواع عديدة من المعارف"³

¹ غالب سعد ياسين: إدارة المعرفة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 71.

² عليان ربحي مصطفى، مرجع سابق، ص 138.

³ Hafizi Muhamad, Nor Hayati Ahmad Ali: *knowledge management in malysian banks- a new paradigm-*, Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 7, No. 3, September 2006.

يستنتج من هذين التعريفين أن إدارة المعرفة تقوم أساسا على إدارة النشاطات التي تركز على تنمية وتوجيه المعارف في المنظمة لتحقيق الأهداف التنظيمية. حيث تتعلق بتلك الأنشطة و العمليات المتعلقة أساسا بتعزيز استخدام وخلق المعرفة داخل المنظمة لتحقيق هدفين متكاملين و أساسيين:¹

- هدف الذمّة (حفظ، إعادة استخدام وأحياء المعرفة) -يعبر عن رأس المال المعرفي -
- هدف الإبداع الدائم: التوليد الفعال للمعارف الفردية ودمجها على المستوى الجماعي داخل المنظمة.

أيضا فإدارة المعرفة لا تركز على استغلال المعرفة الفردية فقط، حيث يرى بيسيرا I. Becerra أن "مصطلح إدارة المعرفة يشير إلى تحديد المعارف الجماعية والاستفادة منها لدعم تنافسية المنظمة، حيث يتوقف أداء الشركة عموما على مدى القدرة على حشد الموارد المعرفية التي يمتلكها الأفراد و فرق العمل، وتحويلها إلى أنشطة لخلق القيمة"²

يلاحظ أن هذا التعريف يشير من جهة إلى أهمية المعارف الجماعية، ومن جهة أخرى إلى أهمية تحويل أنشطة إدارة المعرفة إلى أنشطة لخلق القيمة، إذ تكمن أهمية المعرفة في إمكانية الاستفادة منها؛ بعبارة أخرى أن المنظمات تبحث في مصادر المعرفة عن أكثرها أهمية، أي إجراء عملية انتقاء، وهو ما يشير إليه تعريف جاتكس 2005 Jennex حيث ربطها بعملية التعلم والاستفادة من التجارب والخبرات السابقة، حيث أنها « عملية انتقائية للمعارف المطبقة انطلاقا من التجارب السابقة في اتخاذ القرار، لغرض استغلالها في القرارات الحالية والمستقبلية لزيادة الفعالية التنظيمية»³.

من جهة أخرى يرى البعض أن جوهر إدارة المعرفة يتمثل بتنظيم وتوجيه الأنشطة الاجتماعية في بيئة العمل، لتمكين الأفراد والجماعات من عملية المشاركة واستخدامها وتوليدها؛ ولهذا السبب يميل الكثير من الباحثين إلى تعريف إدارة المعرفة من خلال مضمون العمليات والأنشطة التي تقوم بتنفيذها حيث يرى شولتز و ليدنر Schultze & Leidner أنها تشمل « توليد، تمثيل، تخزين، نقل، تحويل، تطبيق، دمج وحماية المعرفة التنظيمية. الذاكرة التنظيمية وتبادل المعلومات والعمل التعاوني مفاهيم مرتبطة جدا بإدارة المعرفة»⁴

¹ Djilali BENMAHAMED et Jean-Louis ERMINE: Une démarche Knowledge Management, de la stratégie au Système d'Information de l'entreprise, Communications of the IBIMA, Volume 10, 2009, P 16.

² IRMA BECERRA et al. Knowledge Management: An Evolutionary View, M.E Share, New York, USA, 2008, P 06.

³ Murray Jennex: Knowledge management in modern organizations, Idea Group Publishing, USA, 2007, P 04.

⁴ Imed Boughzala & Jean-Louis Ermine: Trends in Enterprise Knowledge Management, ISTE Ltd, UK, London, 2006, PP 118.

ويرى آخرون أن « إدارة المعرفة تتضمن إيجاد بيئة مثمرة في المنظمة تسهل عملية الإبداع ونقل ومشاركة المعرفة، بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة، وبدعم من القيادة العليا، وتحفيز العاملين والعمل على زيادة ولاء الزبون»¹

يلاحظ في هذا التعريف التركيز على بيئة المعرفة وليس المعرفة في حد ذاتها، ولعل هذا التعريف يتوافق مع ما ذهب إليه البعض من أن هذا المصطلح-إدارة المعرفة- ولو سلمنا به، فإنه يعبر عن تهئية البيئة الثقافية والتنظيمية الملائمة لخلق ومشاركة وتطبيق المعرفة. من جهة أخرى يرى أحمد بارفيز وآخرون Ahmed Pervaiz & al. أن إدارة المعرفة ليست وظيفة أو عملية مستقلة، بل تعبر عن عملية تنظيمية متعددة الارتباطات، تهدف إلى تعزيز ومواصلة خلق المعرفة الجديدة، من خلال تعزيز رافعة التكامل الحاصل بين تكنولوجيا المعلومات والقدرة الخلاقة والإبداعية للبشر، ولا يمكن فصل إدارة المعرفة عن التوجه الاستراتيجي للمنظمة ولا عن ثقافتها وعملياتها، وبذلك فكل تلك العوامل تشكل عناصر أساسية لا يمكن فصلها عن إدارة المعرفة في مفهومها المتكامل.²

يمكن أن نستنتج أن تعريفات إدارة المعرفة تختلف وفقا لتركيزها على عدة أمور منها: الحاجة إلى إدارة المعرفة، متطلباتها، تطبيقاتها، علاقتها بتكنولوجيا المعلومات (مستودعات المعرفة)، عملياتها، الطبيعة الكلية لإدارة المعرفة. كذلك سلوك الأفراد جماعيا أو فرديا .

كما تقتضي الضرورة التأكيد على أن إدارة المعرفة تختلف عن إدارة المعلومات بقدر اختلاف المعلومات عن المعرفة، ويشير غراي Grey1998 أن هناك فروقا أساسية بينهما تتمثل في:³

- 1- التعامل مع الأشياء والمعلومات يقع في إطار إدارة المعلومات، والتعامل مع الأشخاص People يدخل في إطار المعرفة.
- 2- إدارة المعلومات تهتم بالتأكد من الوصول إلى المعلومات، وضمان أمنها، وجودة التسليم والتخزين، وهي تتعامل مع الوقائع والبيانات الصريحة. أما إدارة المعرفة فإنها تهتم بالقضايا التي تقود إلى تحقيق القيمة واستخدامها والى عمليات التعلم والإدراك وغيرها، وهي تهتم بجوانب صريحة وأخرى ضمنية.
- 3- إدارة المعلومات تهتم بالكفاءة⁴، والكلفة، والسرعة، ومساحات التخزين، واسترجاع المعلومات والبيانات، والخطوط الزمنية، والدقة. أما إدارة المعرفة فإنها تركز على تمييز وخلق القيمة من

¹ عليان ربحي مصطفى، مرجع سابق، ص 140.

² Pervaiz K. Ahmed, Kwang Kok Lim, Ann Y. E. Loh, *Learning Through Knowledge Management*, Butterworth-Heinemann, First edition, 2002, P 12.

³ يوسف احمد أبو فارة، واقع استخدام مدخل إدارة المعرفة في المصارف العاملة في فلسطين، مداخلة ضمن فعاليات مؤتمر "الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، أيام 26 - 27/4/2006.

⁴ تهتم إدارة المعرفة أكثر بالفعالية "أداء العمل الصحيح" وليس الكفاءة "أداء العمل بشكل صحيح".

خلال الأصالة والابتكار والتكيف والتعلم والذكاء وغيرها، إنها تهتم بالتفكير الحرج، والعلاقات، وعرض الأفكار، والكفاءات، والأنماط، والتعاون، فإدارة المعرفة تدعم عمليات التعلم على مستوى الأفراد والجماعات. ولدى البعض هناك خطأ في التصور الشائع أن إدارة المعرفة ما هي إلا تعبير مرادف لمصطلح إدارة المعلومات، فهذه الأخيرة تخص حقلاً يعنى بحماية المعلومات، ونقلها وتخزينها واسترجاعها عند الطلب، كما أنها عملية تتضمن استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات، لتوفير استخدام أكثر فاعلية وكفاءة لكل المعلومات المتاحة لمساعدة المجتمع أو المنظمة أو الأفراد في تحقيق أهدافهم.

ومن الواضح جداً اختلاف توجهات واجتهادات الباحثين في التعريفات ووجهات النظر. فقد توجد الكثير من التعاريف وربما يظهر لدى البعض وجود نوع من التناقض بين بعضها. ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن هذا المصطلح مازال في مرحلة التطور والاكتشاف؛ وذلك راجع إلى أن ميدان إدارة المعرفة واسع جداً من جهة، إذ تطبق في قطاعات ومجالات متعددة؛ ومن جهة أخرى التبدلات السريعة التي تشملها إدارة المعرفة نفسها في كل مرة. ولهذا تتم الإشارة في الأدبيات إلى أنه يمكن جمع التعريفات في مداخل تمكن من فهم إدارة المعرفة بشكل أفضل، وتعطي نظرة شمولية لأبعاد ودلائل هذا المصطلح.

ثانياً: مداخل مفهومية لإدارة المعرفة

يمكن التمييز بين المداخل التالية:

1. المدخل الاقتصادي

يرى إيرل 2001 Earl هذا المدخل يهتم بقضايا استغلال وحماية معرفة المنظمة وأصولها الفكرية التي تشمل براءات الاختراع، العلامات التجارية، المعرفة الفنية (المهارات)¹ وينطلق من كون المعرفة مرمزة ومحددة في حقائق ومفاهيم، وأن المعرفة هي القدرة على الفعل وأن تركيزها ينصب على الجوانب التطبيقية ويدور أساساً حول الإجابة عن سؤال كيف. ومن ثم فإنه يجعل من إدارة المعرفة مرادفاً لرأس المال الفكري، وتعد تكنولوجيا المعلومات الرافعة الأساسية في هذا المدخل حيث يركز أساساً على التقاط وتخزين واستغلال المعرفة الصريحة²، وبالتالي فهو يركز أساساً على الذاكرة التنظيمية.

2. المدخل التنظيمي

أو يسمى بالمدخل الشبكي ويتناول هذا المدخل المعرفة بنوعها الصريح والضمني و ينظر إلى إدارة المعرفة التنظيمية باعتبارها عملية تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة،

¹ Gottschalk Petter, *Strategic knowledge management technology*, Idea Group Publishing, 2005.P11.

² Daniel Bretonès, Antoine Saïd: *Intelligence économique (I.E) et Management des connaissances (K.M) : deux facettes complémentaires d'une même problématique*, Colloque « En route vers Lisbonne », 9 et 10 novembre 2006.P 06.

وبالتالي فالرافعة الأساسية تتمثل في كيفية تدوير المعرفة داخل المنظمة.¹ إذن فهذا المدخل يتعلق بالمنظمة، يتمثل في قيمها، هياكلها، طريقة إدارتها، معاييرها الاقتصادية.

3. المدخل السلوكي

يركز على الجانب الإنساني والعقلي والثقافي من مشكلة اكتساب وخلق واستثمار المعرفة بكل أبعادها الشاملة وعناصرها العميقة وذلك من أجل خلق ميزة إستراتيجية مؤكدة للمنظمة، وهو عمل يرتبط بالإدارة الحديثة للموارد البشرية مع التركيز هنا بالطبع على عملية تراكم وخلق واستخدام المعرفة باعتبارها النشاط الأول لإدارة المعرفة.²

4. المدخل الاستراتيجي

حيث يعتبر هذا المدخل إدارة المعرفة كبعد للإستراتيجية التنافسية، ويعتبر المعرفة جوهر الإستراتيجية ومصدرا للتفوق التنافسي.³ ومنه تناول هذا المدخل المعرفة على أنها قوة، أي من زاوية التفوق المعرفي الذي يعد الطريق للتميز من خلال الموجودات الفكرية.

5. مدخل تكنولوجيا ونظم المعلومات

يتعلق بالقاعدة التكنولوجية الضرورية لتنفيذ إدارة المعرفة، حيث يعرف نظام إدارة المعرفة على أنه استخدام أدوات تقنية. ويهتم هذا المدخل بالمعرفة الصريحة أي القابلة للترميز في شكل معطيات وقواعد بيانات.⁴

وعلى هذا فإن المقاربات تنظر إلى إدارة المعرفة من زوايا مختلفة تتفق مع رؤيتها لمفهوم المعرفة التنظيمية وطبيعتها، ولا ينبغي التركيز على مدخل دون آخر، بل ينبغي تبني نظرة شمولية. ومما يلاحظ أن التركيز على مدخل تكنولوجيا المعلومات أدى مثلاً إلى النظر إلى المعرفة كشيء يمكن تخزينه وتصنيفه وتداوله بواسطة تكنولوجيا المعلومات؛ مما أدى إلى الخلط بين المعلومات والمعرفة من جهة وإهمال أهمية تأثير الجوانب الاجتماعية والثقافية من جهة أخرى. غير أنه يمكن فهم إدارة المعرفة بصورة أفضل إذا ما تم النظر إليها باعتبارها "عملية تسعى إلى تحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية في إطار محددات تفرضها البيئة التنظيمية والتفاعل الاجتماعي الذي تعمل في إطاره".⁵

المطلب الثالث: مبررات وأهمية إدارة المعرفة

تحول المنظمات للاهتمام بإدارة المعرفة لم يكن ترفاً فكرياً مجرداً، وإنما جاء استجابة لعدة متطلبات

¹ Idem.

² حسن عجلان حسن، مرجع سابق، ص 40.

³ Gottschalk Petter, Op.Cit., P 32.

⁴ Michel Ferrary, Yvon Pesqueux : *Management de la Connaissance : Knowledge Management, Apprentissage Organisationnel et Société de la Connaissance*, Ed. ECONOMICA, paris, France, 2006, P 48.

⁵ حسن العلواني، مرجع سابق، ص 383.

ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، وهي محاولة لإدخال التغيير في اتجاه تحقيق نوع من التكيف مع هذه المتغيرات، ولكن ما هي مبررات التوجه إلى تبني هذا المفهوم الحديث وما هي أهميته بالنسبة إلى واقع المنظمات المعاصرة؟

أولاً: إدارة المعرفة لماذا الآن؟

تؤكد الدراسات والبحوث على أن هناك مجموعة من العوامل التي تقف وراء تطور الاهتمام بإدارة المعرفة، ويقسم ويج Wiig 2000 هذه العوامل إلى:¹

1. عوامل خارجية

إن أية منظمة تمارس أعمالها وأنشطتها في إطار البيئة الخارجية المحيطة، وهي لا تملك السيطرة على عناصر هذه البيئة، ويرتبط نجاحها بقدرتها على التكيف مع هذه البيئة، والاستجابة لها ولمتطلباتها. وأهم العوامل الخارجية التي تترك أثراً ملموساً في إدارة المعرفة:

أ- عولمة الأعمال والمنافسة الدولية والعالمية: وهذا الواقع الجديد حقق منافسة شديدة بين المنظمات بحيث لا يستطيع البقاء إلا المنظمات الأكثر فاعلية، وهنا تبرز أهمية إدارة المعرفة.

ب- زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك: مع التطورات الكبيرة التي يشهدها العالم تزداد حاجات ورغبات المستهلك وتزداد تعقيداً، وهذا يعزز من أهمية إدارة المعرفة لمواجهة هذه الحالة.

ج- زيادة حدة المنافسة: هناك سياق تنافسي شديد بين المنظمات في طرح المنتجات (سلع وخدمات) وتطويرها واستخدام أحدث التكنولوجيات، وهذا يحتاج إلى بناء عمليات تعلم مستمرة وسريعة لبناء خبرة تنافسية قادرة على المواجهة.

د- زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد: يسعى الموردون إلى مجاراة عمليات التطور في حاجات ورغبات المستهلك، والمنافسة المتزايدة بين المنظمات، وإلى مجاراة عولمة الأعمال، ولذلك فإنها تطور قدراتها وإمكاناتها باستمرار، وتساهم في عمليات الابتكار والإبداع لتقديم أفضل المنتجات، وهنا يأتي دور المنظمة في إشراك الموردين في عمليات تطوير أعمالها ومنتجاتها وتحقيق المشاركة في المعرفة.

2. العوامل الداخلية

هناك عوامل متعددة داخل المنظمة تساهم في تطوير إدارة المعرفة، ومن هذه العوامل:

أ. حدوث اختناقات في فاعلية المنظمة: إن فاعلية المنظمة تتحدد بعوامل كثيرة منها تدفق العمل وتدفق وحجم المعلومات. وتتمكن المنظمة من التغلب على الاختناقات في فاعليتها عن طريق استخدام

¹ يوسف احمد أبو فارة: العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، مرجع سابق، ص 16.

التكنولوجيات المتقدمة والنظم اللوجستية المتطورة وطاقم عمل أفضل وتنظيم المهام وتدفق العمل وغيرها، وهذا يتطلب تنبها واضحا وفاعلا لإدارة المعرفة.

ب. تزايد القدرات التكنولوجية: ساهمت القدرات التكنولوجية المتطورة في توليد مداخل جديدة متعددة في إدارة المعرفة، وقد لعبت تكنولوجيا المعلومات IT وإدارة المعلومات IM دورا أساسيا.

ج. فهم الوظائف المعرفية: يلعب الأفراد ذوو المعرفة دورا مهما في تحقيق فاعلية المنظمة.

كل تلك العوامل ساهمت بشكل كبير بدفع منظمات الأعمال نحو تبني والاهتمام بهذا النموذج الإداري الحديث نظرا لما لها من أهمية بالغة في ظل بيئة الأعمال الحديثة.

ثانيا: أهمية إدارة المعرفة للمنظمة

يمكن لإدارة المعرفة تأدية وظيفة إستراتيجية، حيث هناك ميزة إستراتيجية واحدة فقط هي التي يطول بقاؤها، وهذه الإستراتيجية تساعد على بناء منظمة يقظة وقادرة بنجاح على التغلب على أية صعوبات ناتجة عن التغيير. فإدارة المعرفة الإستراتيجية ينتج عنها حلقات تعليمية تحول بشكل أوتوماتيكي إلى قاعدة معرفة المنظمة في كل وقت يتم فيه استخدامها.¹

ويرى دالكر K. Dalkir أن إدارة المعرفة تكتسي أهمية في ثلاثة مستويات:²

1. على مستوى الأفراد

تساعد الأفراد أثناء أداء الأعمال بتوفير الوقت من خلال تحسين عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل وتعزيز مفهوم الروابط المجتمعية داخل المنظمة، وأيضا زيادة فرص المساهمة الفردية في تحقيق الأهداف التنظيمية.

2. على مستوى جماعات الممارسة

تنمية المهارات الوظيفية، وتعزيز فعالية الشبكات والعمل التعاوني والمشاركة بالمعرفة وتطوير لغة مشتركة داخل المنظمة.

3. على المستوى التنظيمي

تساعد إدارة المعرفة في قيادة الإستراتيجية وتحقيق أهدافها وأيضا الحل السريع للمشاكل التنظيمية ونشر أفضل الممارسات داخل المنظمة وبالتالي تحسين دمج المعرفة في منتجات وخدمات المنظمة، وكذلك تخصيص الأفكار وزيادة فرص الابتكار وأخيرا بناء ذاكرة تنظيمية.

ويضيف الكبيسي 2005 أن إدارة المعرفة تكتسي أهمية بالغة لأنها:¹

¹ لطيف عبد الرضا عطية: رأس المال الفكري وإدارة المعرفة العلاقة والأثر: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (10) العدد (3)، جامعة القادسية، العراق، 2008، ص 154.

² Kimiz Dalkir, Op.Cit., P 14.

- تعد فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

ويرى السلمي 2002 أن إدارة المعرفة تكتسي أهميتها باعتبار أن دورها حقيقي يتبلور في كونها تتعامل مع قضايا رئيسية ثلاث في المنظمة المعاصرة:²

1. قضية صراع المنظمة من أجل البقاء

حيث أن المعرفة المتجددة في المناخ المحيط أو المعرفة المتقدمة داخل المنظمة هي أخطر ما يواجه المنظمات، وأن بقائها يتحدد بقدرتها على تجديد رصيدها المعرفي، والتخلص من المفاهيم والأفكار المتقدمة التي تعجز عن مواكبة معطيات الظروف الجديدة، والمتغيرة باستمرار.

2. قضية تنمية الفعالية التنظيمية

يتوفر للمنظمة عديد من الموارد المادية والمالية والتقنية والبشرية، وتنشأ أمامها فرص للعمل وتحقيق الأرباح والمنافع، كما تتعامل مع محددات وقيود، ولكن الأهم أن يتوفر للمنظمة المعرفة بخصائص تلك الموارد، وأساليب استيعابها، وتحريكها لخدمة الأهداف التي تسعى إليها.

3. قضية تكيف المنظمة مع المتغيرات الخارجية

حيث تحقق المنظمات درجة أعلى من التوافق والتكيف إذا توفرت لها المعرفة بتلك المتغيرات ومصادرها وأسبابها ومتطلباتها، وبشكل أفضل إذا تهيأت لها المعرفة المسبقة باحتمالات حدوث تلك المتغيرات.

بناء على كل ما سبق؛ فإن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها يحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي، إذ يتم بموجبه إغناء العمل وتعزيز الإنتاجية، كما يجعل الزبون مبهتجا في تعامله مع المنظمة، والأهم من كل هذا القيمة المضافة المتحققة في المستويات المختلفة. بالإضافة إلى إيجاد القيمة لأصحاب المصالح من خلال عملية اكتساب وتخزين واستخدام المعرفة، وبالتالي تحمي المنظمة حصتها السوقية وتبني فرص المشاركة المستقبلية وتبقيها في مقدمة المنافسين.

¹ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، 2005، ص ص (42-43).

² علي السلمي: إدارة التميز- نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة-، دار غريب للنشر والتوزيع، 2002، ص ص (214-215).

المبحث الثالث: إدارة المعرفة من النظرية إلى التطبيق

لقد اجتهد الباحثون من خلال تنظيرهم لمفهوم إدارة المعرفة، في إعطاء صبغة عملية تسهل تطبيق هذا المفهوم في بيئة عمل المنظمات ؛ من خلال وضع العديد من النماذج واقتراح بعض الاستراتيجيات ، وأيضا تحديد العمليات الأساسية، في هذا البحث سنحاول تقديم نظرة على تلك الجوانب.

المطلب الأول: استراتيجيات تطبيق إدارة المعرفة

أولاً: تحديد الفجوة المعرفية

الهدف من تحديد موقع المنظمة التنافسي، هو ما يسميه زاك Zack بتحليل الفجوة المعرفية، التي يقصد بها الفرق بين ما تعرفه المنظمة وبين ما تستطيع أن تعرفه وكذلك ما ينبغي أن تعرفه.

ويرى Wiig 1994 أن هناك أنواع عديدة من الفجوة المعرفية وأن بعضها يظهر من خلال حدوث فجوة بين المعرفة الموجودة وبين المعرفة المطلوبة للتعامل مع المواقف، كما قد يتطلب العمل توافر مهارة معينة لا يمتلكها صانع المعرفة.¹

ومن أجل إدارة فجوة المعرفة تم تحديد الخطوات التالية:²

- تحديد طبيعة الفجوة المعرفية؛
 - تحديد أفضل خيارات إدارة الفجوة؛
 - تنفيذ الخيارات فيما يتعلق بالتدريب، وإعادة تحديد واجبات الأفراد.
- ويرى نجم أن تحليل الفجوة المعرفية يعمل على مستويين:³

1. المستوى الأول: الفجوة الداخلية وتوجد في حالتين:

أ. الحالة الأولى: الفجوة الداخلية بين الفعلي والإمكانية، وهذه تمثل الفرق بين ما تفعل الشركة فعلا وما تستطيع فعله وتتعلق بأبعاد نقاط القوة والضعف.

ب. الحالة الثانية: الفجوة الداخلية بين الإمكانية والهدف: تتمثل في الفجوة بين ما تستطيع المنظمة أن تعمل What firm can do وبين ما يجب عليها أن تعمل What it must do، وهي تتعلق بالوعي بإمكانات تطوير المعرفة الحالية نحو ما ينبغي معرفته ومن ثم عمله فيما يتعلق بتعزيز نقاط القوة وتجاوز نقاط الضعف.

2. المستوى الثاني: الفجوة الخارجية وتوجد في حالتين أيضا:

¹ هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة (مدخل نظري)، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 71.

² نفس المرجع والصفحة سابقا.

³ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص (166-167).

أ. الفجوة الخارجية بين الفعلي والإمكانية: وهي الفجوة بين ما تعمل عليه الشركة الآن وما تستطيع عمله حيال البيئة، وهي تتعلق بالفهم الفعال لما تستطيع أن تفعله في استغلال الفرص وتجنب التهديدات.

ب. الفجوة الخارجية بين الإمكانية والهدف: وتتمثل في الفجوة بين ما تستطيع فعله المنظمة وما ينبغي عمله من الأهداف والمخططات حيال تلك الفرص والتهديدات، وهذه الفجوة هي فجوة معرفة أيضا.

ثانيا: اختيار استراتيجيات إدارة المعرفة

يرى ويج wiig أنه بعد تحديد الفجوة المعرفية يمكن اختيار الإستراتيجية المناسبة مما يلي:¹

1. إستراتيجية النمو التدريجي

يمكن استخدام هذه الإستراتيجية تدريجيا، وذلك حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، وحينما يكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عال من الاهتمام، وتمكن هذه الإستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدود الرغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء إدارة المعرفة. وتتميز هذه الإستراتيجية بكونها إستراتيجية قليلة المخاطر، لكن العائد منها بالنسبة إلى المنظمات محدودة الموارد يكون قليلا.

2. إستراتيجية التروي والحذر

وتعتمد هذه الإستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة، ولكن بترو وحذر. إذ تطبق في البداية حينما تكون أوضاع المنظمة ملائمة ومناسبة، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع، ووفق الحاجة. وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تتيح للمنظمات ذات الموارد المتاحة نسبيا وتشعر بحاجة ملحة إلى تطبيق إدارة المعرفة، بناء قدرات المعرفة دون أن تكون الأولوية لتطبيق المدخل الإداري، كما أن استخدام هذه الإستراتيجية يقلل من حجم المخاطر، ويتيح للمنظمة تحقيق مكتسبات تنافسية.

3. إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة

وتعد هذه الإستراتيجية جزءا من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام. وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها إستراتيجية متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطرة، علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للشركات الطموحة، التي تأخذ على نفسها التزاما بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة.

ويرى هانسن وآخرون Hansen et al. 1999 إن الاهتمام بإدارة المعرفة تركز على الاختيار الأمثل بين إستراتيجيتين، حيث تختلف الإستراتيجية باختلاف طبيعة عمل المؤسسة والمدخل الذي تتبناه:²

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص ص (143-144).

² Morten T.hansen et al, *quelle est votre stratégie de gestion du savoir?* In: Jean .F Bally, *le meilleurs articles de la Harvard Business Review sur KM*, Edition d'organisation, 2003, P121.

1. إستراتيجية الترميز Codification Strategy تتعلق أساسا بالحواسيب، ومن خلالها يمكن ترميز وخزن المعارف في قواعد بيانات لتسهيل الوصول إليها.

2. إستراتيجية الشخصية Personalization Strategy

ترتبط بالشخص الذي يتولى تطويرها، وهنا يتم نقل المعرفة من خلال التواصل بين الأفراد، وهي لا تلغي دور تكنولوجيا المعلومات، ولكنها تعدها أدوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس في تخزينها، وتركز على الحوار والمناقشة وغيرها.

والاعتماد على إستراتيجية معينة يتعلق بالطريقة التي تخدم بها المنظمات زبائنهم، والأشخاص الذين يتم الاعتماد عليهم في ذلك، ويشير بعض الباحثين أن أغلب منظمات الأعمال الناجحة تستخدم الإستراتيجيتين معاً، ولكن بنسب مختلفة، فتستخدم إستراتيجية واحدة مهيمنة وأخرى داعمة، ويرى البعض أن الإستراتيجية الشخصية تتناسب مع المنظمات التي تنتج منتجات ذات معدلات تغيير عالية، أما إستراتيجية الترميز فتتناسب مثلاً مع المؤسسات المصنعة للمنتج حسب الطلب.

ثالثاً: تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة

إن تطبيق الإستراتيجية الكلية للمنظمة بشكل عام بما فيها الإستراتيجية المعرفية يشكل في الحقيقة تحدياً أكثر صعوبة وتعقيداً، وذلك لأن فشل إدارة المعرفة في تطبيق نمط الإستراتيجية المعرفية المعتمد يعني فشل الإدارة الإستراتيجية ككل.

وبذلك فإن التطبيق الجيد للإستراتيجية يتطلب عدة مستلزمات، فمثلاً عندما نختار تطبيق إستراتيجية المعرفة الترميزية في المنظمة، فإن الأمر يتطلب ذلك إتباع عدة خطوات أساسية تتمثل أساساً في تحديد طبيعة تغير الإستراتيجية، أي حجم ومدى التغيير المطلوب إنجازه في التنظيم، إذ يعتمد أساساً على نظم المعلومات التقنية المتطورة، وأيضاً تغيير في ثقافة المنظمة وجعلها تتسجم مع الإستراتيجية المعتمدة، أيضاً فإن تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب وجود أدوار جديدة في المنظمة كأنظمة المعلومات الإستراتيجية وإدارة البحث والتطوير وغيرها.

إذن فالأمر لا يقتصر توافق الإستراتيجية المعرفية مع البيئة الخارجية لكنها ينبغي أن تتلاءم مع عوامل متعددة تستجيب لتنفيذ الإستراتيجية وطرقها مثل¹:

1. النظم والعمليات: تساهم النظم والعمليات في زيادة قدرة العاملين على خلق وتوليد المعرفة وهي

تشكل القدرة الجماعية للمنظمة على خلق المعرفة.

2. الموارد البشرية: مستوى المهارات والخبرات والقدرات المعرفية والمؤهلات التي يمتلكها الأفراد

العاملون بالمنظمة يحدد مستوى المعرفة بالمنظمة يحدد مستوى المعرفة التي يمكن أن تتحقق في

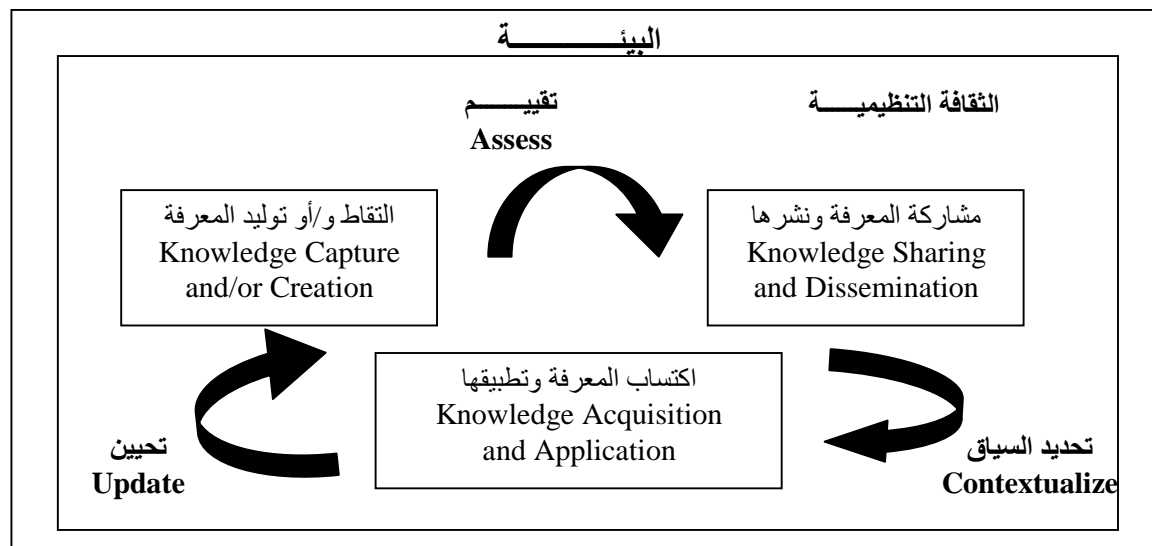
¹ سعيد العجلان، مرجع سابق، ص 116.

3. المنظمة، فإمكانات المنظمة الأخرى لا تحقق المعرفة المطلوبة في غياب عنصر الموارد البشرية.
4. البيئة: فتنفيذ الإستراتيجية بصورة ناجحة، يتطلب تحقيق اتصال فاعل مع المستفيدين وأصحاب المصالح، إذ أن هذا الاتصال يمكن من تقديم وتسليم القدرات المعرفية التي تتوقعها البيئة.

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة

تناولت غالبية المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية، لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات، التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها و تخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها، بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام. و تتعلق عمليات إدارة المعرفة بتحديد الآليات التي تستخدم لكي تكون المعرفة متاحة للنشاط المعين، بهذا المعنى فإن العمليات ترتب وتهيكل حسب المتطلبات المتكررة والمنطقية للحاجة والنشاط المطلوب.¹ اختلف الباحثون في مراحل دورة إدارة المعرفة من حيث تعداد هذه المراحل، ويرى كيرلي وكيفوتز K F. Curley & B. Kivowitz أن إدارة الأصول المعرفية في المنظمة يتضمن ثلاث عمليات أساسية:² توليد المعرفة؛ مشاركتها أي جعلها متوافرة في المكان والوقت المناسبين؛ وأخيراً تطبيقها، فبدون هذه المرحلة لا يمكن للمنظمة تحقيق القيمة من المعرفة التي تم توليدها ومشاركتها. ويوافق دالكير Dalkir إذ يرى أن العمليات الأساسية لإدارة المعرفة يمكن التعبير عنها في الشكل التالي الذي يعبر عن نموذج لدورة إدارة المعرفة في إطار بيئة وثقافة المنظمة.

الشكل رقم (1-5): نموذج دورة إدارة المعرفة - العمليات الأساسية-



Source: Kimiz Dalkir, Op.Cit., P 43.

¹ لطيف عبد الرضا عطية: رأس المال الفكري وإدارة المعرفة العلاقة والأثر: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (10) العدد (3)، جامعة القادسية، العراق، 2008، ص 155.

² Kathleen Foley Curley & Barbara Kivowitz, Op.Cit., P 43.

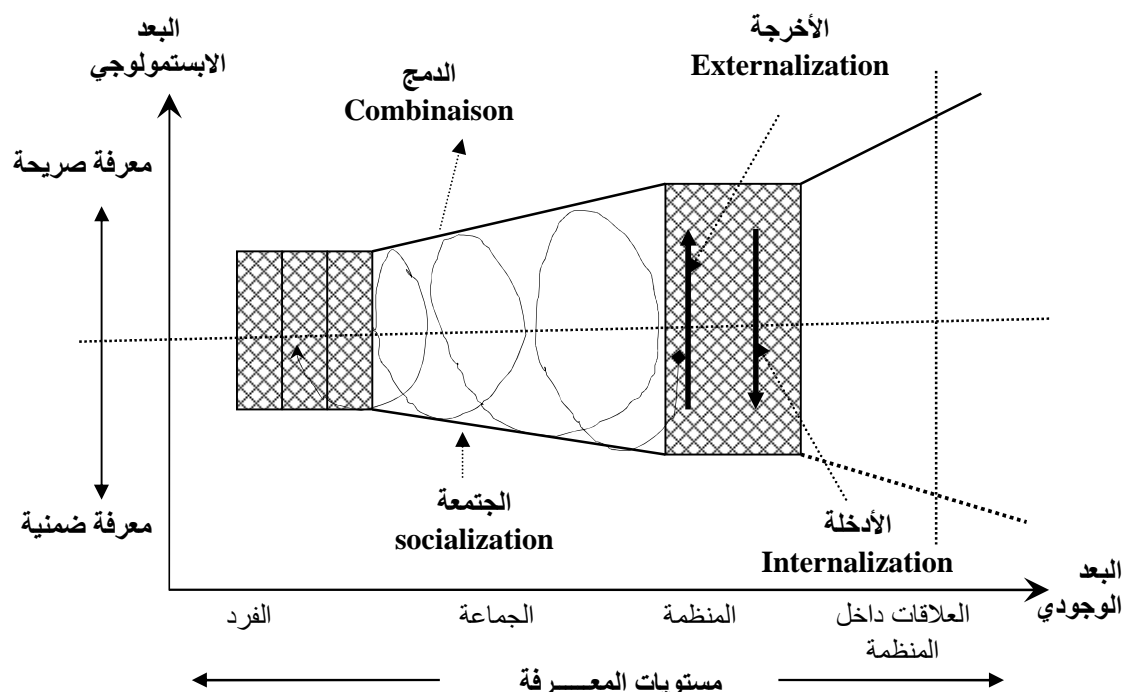
للانتقال من مرحلة التقاط المعرفة و / أو توليدها إلى مرحلة تبادل المعرفة ونشرها يتم تقييم المحتوى المعرفي وبالتالي تصبح المعرفة في سياق معين لغرض فهمها (اكتسابها) وبعد ذلك يتم تطبيقها، هذه المرحلة تقوم بتغذية عكسية إلى المرحلة الأولى لغرض تحيين أو تحديث المحتوى المعرفي، لتكون هناك دورة معرفية جديدة. بالتالي ولأغراض هذه الدراسة سيتم التركيز على ثلاث عمليات أساسية:

أولاً: توليد أو إنشاء المعرفة

يتزايد الاهتمام بتوليد المعرفة التنظيمية داخل المنظمات بمعدل لا مثيل له، ومن أسباب ذلك هو أن المعرفة تنتشر بسرعة أكبر في الأسواق هذه الأيام التي يحتدم فيها التنافس المستند إلى حد كبير للمعرفة وبالرغم فإن هذه العملية هي الأصعب في الإدارة، إلا أن إدارتها بالنسبة إلى بعض المنظمات معناه البقاء والاستمرار.¹

ويعتبر نموذج نوناكا رائدا في تفسير عملية توليد المعرفة والشكل التالي يمثل ما يسمى بلولب توليد المعرفة التنظيمية.

الشكل رقم (1-6): نموذج NONAKA 1994: حلزونية (لولب) توليد المعرفة التنظيمية



Source: Ikujiro Nonaka: *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, ORGANIZATION SCIENCE, Vol. 5, No. 1, February 1994, p 20.

¹ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكو الأعضاء، نيويورك، 2004، ص 13.

وكما يتبين من الشكل أن خلق المعرفة يتم على عدة مستويات، فعلى مستوى الفرد من خلال ما يحمله من قيم واتجاهات وخبرات ومهارات، وعلى مستوى الجماعة وما يترتب على ديناميكية الجماعة من معايير للسلوك، وعلى مستوى المنظمة ككل بما تضمه من أفراد وجماعات وعمليات وأنشطة. بالتالي فإن توليد المعرفة عملية حلزونية تبدأ عند المستوى الفردي، وتتحرك إلى الأعلى من خلال توسيع مجتمعات التفاعل التي تمر عبر الأقسام والدوائر (الجماعة) والمنظمة، وأيضاً العلاقات داخل المنظمة أي علاقات المعرفة بالمستويات التنظيمية المتداخلة.

وقد قدم **نونাকা وناشيغوشي** Nonaka & Nishiguchi أربع طرق تتولد بها المعرفة من خلال التفاعل (Interaction) بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة وهي:¹

1. تشارك المعرفة Socialization

تبدأ حلزونية خلق المعرفة بهذه العملية التي تتضمن تحويل المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية من خلال وضع الخبرات والمعرفة تحت تصرف الأفراد في المنظمة من خلال اجتماعات للعصف الذهني وحلقات التوعية والتعليم الموجه والتقليد مما يسمح للجميع بالتعلم.

2. الإخراج Externalization

المرحلة الثانية وتتضمن تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة من خلال إظهار المعرفة المكتسبة للجميع بصورة واضحة في صيغة أفعال أو أقوال يمكن للجميع فهمها.

3. الدمج Combination

وهي المرحلة الثالثة وتتضمن التحويل من معرفة صريحة إلى معرفة صريحة من خلال تجميع وتنظيم وتصنيف المعرفة الموجودة ووضعها على شكل قواعد معلومات يسهل على الأفراد الوصول إليها واستخدامها عند الحاجة.

4. الأدخلة أو الاستيعاب Internalization

وهي المرحلة الأخيرة التي تعني التحويل من معرفة صريحة إلى معرفة ضمنية حيث يتم اكتساب المعرفة من خلال استيعابها لتكون جزءاً من سلوك وعادات الأفراد بحيث تصبح ثقافة وقيم داخلية، مما يعمل على تكامل المعرفة والخبرات السابقة والاحتفاظ بها مخزنة في ذاكرة الفرد ويرجع إليها لاختيار الحلول للمشاكل التي يصادفها.

وتكمن تحديات إدارة المعرفة في نمطي الأدخلة والأخرجة اللذين يتطلبان إدارة الابتكار وتشجيعه معاً.

وحسب هذا النموذج فإن المعرفة السابقة التي تم التوصل إليها تكون ذات رشيمية Seminal Feature وهي سمة أن يكون المنتج الحالي أو المعرفة الحالية تحمل بذور التطوير لمنتجات أو معارف

¹ Ikujiro Nonaka, Toshihiro Nishiguchi, *Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*, Oxford University Press, New York, USA, 2001, P 16-17.

أخرى فيما بعد؛ مما يعنى أنها ذات إمكانية أكبر على تحقيق دورة التعزيز الذاتي خلافا للأشياء عموماً التي تمر بدورة التدهور الذاتي.¹

وقدم بعض الباحثين بعض الانتقادات لنموذج نوناكا:²

- يركز هذا النموذج بشكل كامل على الجوانب الثقافية والسلوكية فقط؛
 - يعتمد على خبرة الشركات اليابانية، التي تختلف في نمط عملها وهياكلها وثقافتها على الشركات الغربية مثلاً؛
 - يركز النموذج على توليد وتحويل المعرفة، لكن الكثيرين يرون أن استخدام المعرفة هو من يمكن المنظمات من استحواذ واستدامة الميزة التنافسية، حيث أن التطبيق هو من يضيف القيمة للمعرفة التي تم إبداعها أو مشاركتها.
- وبالرغم من ذلك يبقى هذا النموذج رائداً في تفسير الكثير من الجوانب وخاصة السلوكية منها؛ باعتبار أن تلك الجوانب هي الأكثر تأثيراً، خاصة حينما نتحدث عن عملية توليد المعرفة ودورها في البقاء والاستمرار؛ لذلك قلما تجد من الباحثين من لا يشير إلى أهميته. أيضاً فإنه من خلال هذا النموذج يمكن التطرق إلى عملية أخرى لا تقل أهمية تتعلق بمشاركة المعرفة.

ثانياً: مشاركة المعرفة

كما رأينا في حلزونية المعرفة لنوناكا فإن المعرفة بوصفها موجوداً تزداد بالاستخدام والمشاركة، وبتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة، حيث يرى الكثير من الباحثين أن أهم عناصر النجاح في تبني نظم إدارة المعرفة وتحقيقه لأهداف المنظمة هو نجاح الجزء المتعلق بمشاركة المعرفة.

وتعتبر الخطوة الأولى في عملية المشاركة هي نقل المعرفة، هذه الأخيرة تعني إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة.³

ويذكر زمود Zmud (2000) أن أحد أبرز أسباب التركيز على نقل المعرفة هو أن عملية توليد المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلى أداء متفوق للمنظمة ما لم يتم نقل هذه المعرفة إلى الآخرين، وتمكينهم من استخدامها دون تحميل المنظمة تكاليف باهظة جراء النقل.⁴

أيضاً فإذا كان نقل المعرفة شرط لمشاركتها، فإن "تراكم المعرفة عملية تسبق نقلها، حيث أن دورة تكوين المعرفة تتطلب وجود تراكم معرفي حقيقي يرفد الإدارة باحتياجاتها ويعمل على تحقيق التوازن بين

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 68.

² SULTAN KERMALLY: *Gurgus on knowledge people*, Thorogood Publishing Ltd, London, UK, P 110.

³ هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص 97.

⁴ نفس المرجع والصفحة سابقاً.

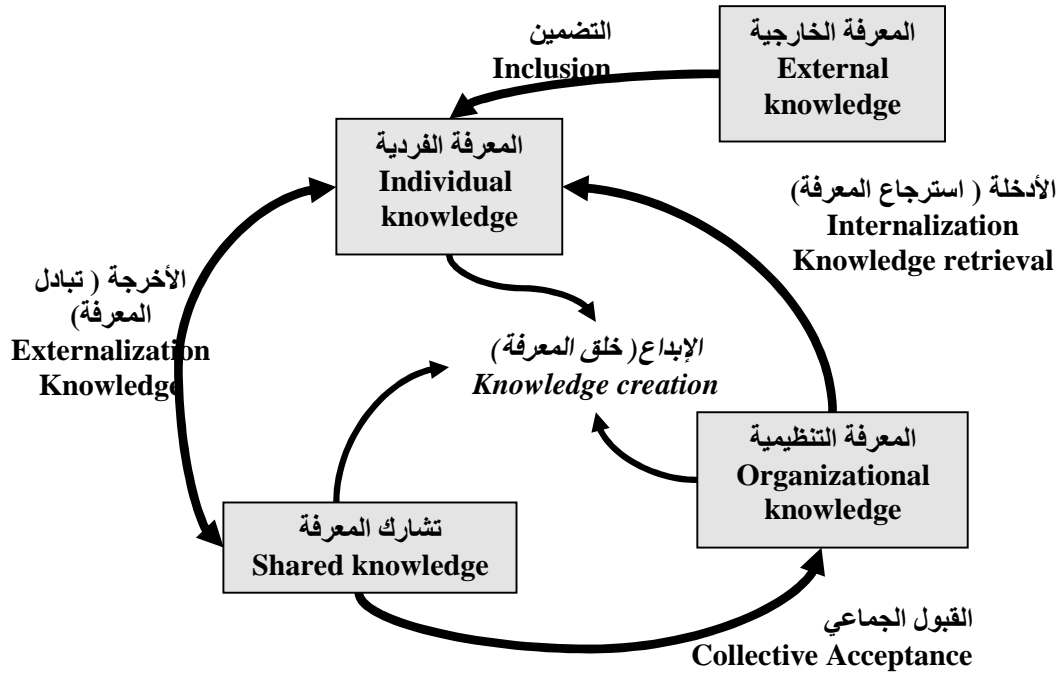
الوحدات والتشكيلات التنظيمية من خلال تقليل الفجوة المعرفية"¹

والتركيز الأكبر في مشاركة المعرفة سيكون على الفرد الذي يمكنه شرح وترميز و إيصال معرفته للآخرين خاصة حينما نتحدث عن صعوبة التعبير عن المعرفة الضمنية، لهذا يظهر هنا دور المنظمات في إيجاد الطرق والوسائل الكفيلة بذلك. أيضا فإنّ عملية مشاركة المعرفة تتم في ظل دورة تعبر عن أنشطتها الرئيسية كما يعبر عنه أشرمان وآخرون في الشكل المقابل.

حيث أن تشارك المعرفة يتم من خلال ثلاثة أنشطة رئيسية:²

1. استرجاع المعرفة: مشاركة المعرفة من المنظمة إلى الفرد لغرض استرجاع المعرفة، الذي من خلاله يتعلم الأفراد من المنظمة.
2. تبادل المعرفة: مشاركة المعرفة من فرد إلى أفراد آخرين لغرض تشارك المعارف الفردية، وهنا يتعلم الفرد من الأفراد الآخرين.
3. خلق المعرفة: حيث يهدف تبادل المعارف من خلال الأفراد لتوليد معارف جديدة، حيث يكون نتيجة توليفة من خلال الأفراد الموجودين، المشاركة، وأيضا المعرفة التنظيمية.

الشكل رقم (1 - 7) :دورة مشاركة المعرفة knowledge-sharing cycle



Source: Mark S.Ackerman et .al: *Sharing expertise : beyond knowledge management*, The MIT Press, London, England, 2003, p 30.

¹ غالب سعد ياسين، مرجع سابق، ص 108.

² Mark S.Ackerman et .al, Op,Cit., P (31-32).

من خلال الشكل فإنه تتم أخرجة المعرفة الفردية من خلال التبادل لتصبح متاحة ومن ثم دمجها مع المعرفة التنظيمية لتصير ذات قبول جماعي **Collective Acceptance**، أي تصبح المعرفة مقبولة جماعيا كأنها معرفة تنظيمية وبالتالي تتم أدخلة هذه المعارف التنظيمية إلى أفراد المنظمة من جديد، كذلك فإن أشكال المشاركة بالمعرفة ترتبط بعملية التعلم التنظيمي للأفراد والجماعات، فالتعلم على مستوى المنظمة يكون فقط عندما تعامل المعرفة الجماعية على أنها معرفة تنظيمية، وتصبح هذه الأخيرة مقبولة ومستخدمة جماعيا، وبالتالي يصير القبول الجماعي للمعرفة هنا ذا أهمية إستراتيجية بالنسبة للمنظمة.

إن أساليب التدريب والحوار مثلا تلئم توزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم.

ويعتبر الكثيرون أن المشاركة بالمعرفة أصعب من توليدها، فإذا كانت المعرفة موردا فريدا ومصدرا للميزة والتميز، فلماذا وتحت أي مبررات عقلية وعملية يمكن المشاركة بها مع الآخرين، وقبول انتقالها وربما خسارتها كقيمة حقيقية، فالمنطق السائد عند الأفراد أن "المعرفة قوة"، بالتالي فإن المشكلة الحقيقية في إدارة المعرفة تتعلق بمسائل المشاركة بالمعرفة. فالمنظمات التي تستطيع إيجاد الطرق الكفيلة بتسهيل المشاركة وغالبا من خلال طرق تحفيزية للأفراد، ستكتسب ميزة هامة من مزايا المنظمات المتعلمة. ولم يبق لها إلا أن تحقق قيمة تلك المعرفة من خلال تطبيقها.

ثالثا: تطبيق المعرفة

من الملاحظ في أدبيات إدارة المعرفة عدم التركيز كثيرا على هذه العملية بالاستناد إلى أنه من المفترض أنه طالما تم توليد المعرفة فإنه حتما سيتم لاحقا التطبيق الفعال لها والاستفادة منها. و"يعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ الأنشطة المؤسسة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها"¹.

ويبين بافر و سوتن **Peffer & Sutton 1999** أن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين، حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، فالتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، ولذلك لا بد من أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء، وما على الشركة إلا أن تستوعب ذلك وتطبق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية، لأن الوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل ، فإذا فعلت الشركة ذلك فإنها تستوجب الاحترام والإعجاب وليس الخوف.²

¹ نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، الطبعة الأولى، ص 36.

² عبد الستار العلي غسان العمري، مفهوم خريطة المعرفة: دراسة استعراضية تحليلية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع " إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن " 26-28/4/2004، ص 09.

وتشير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (2004) إلى أن المؤسسات التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه تمتلك الميزة التنافسية، ويجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة، إذ أن بعض المنظمات تعاني من فجوة بين المعرفة والعمل، وهذه المنظمات تعقد كثيرا من دورات التخطيط والمناقشة والتلخيص بدلا من القيام بالأعمال والتطبيق¹.

وفي ظل ثقافة سلبية للمنظمة فإنه يشيع الكلام المنمق أكثر من الحصيلة الموضوعية، ويهتم مديرو المشاريع غالبا بالمعرفة المتيسرة أكثر من اهتمامهم بالمعرفة المنتجة. إذن فالمعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة وأن تتلاءم معها، إضافة إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف. حيث أن نجاح أية منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال.

ومن كل ما سبق تناوله في عمليات إدارة المعرفة يمكن القول أن توليد المعرفة يعني الإبداع ومشاركتها تعني تحقيق التعلم التنظيمي واستخدامها يعني خلق القيمة، فإدارة المعرفة تشمل إدارة الإبداع وتعزيز التعلم التنظيمي نحو تحقيق القيمة أو خلق المزايا التنافسية وبالتالي الاستمرار والبقاء. ولكي تستطيع المنظمات تنفيذ ما تعرفه عليها أن تحدد النموذج، فنماذج إدارة المعرفة هي التي ترشد الإدارات إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ.

المطلب الثالث: نماذج لتطبيق إدارة المعرفة

لقد وجدت الكثير من النماذج التي حاولت وضع مفهوم إدارة المعرفة ضمن قالب عملي، بحيث يمكن المنظمات من فهم أكبر لعملية تطبيقها، في هذا المطلب سيتم التطرق إلى بعض النماذج التي من الممكن أنها تشمل على نظرة أكثر عمقا وفهما لمتطلبات ووسائل تطبيق إدارة المعرفة.

أولاً: نموذج جاتر 2006 A. Jetter لإدارة المعرفة

في هذا النموذج فإن إدارة المعرفة تتم على ثلاثة مستويات²:

1. إدارة المعرفة استراتيجياً

في هذا المستوى تتعلق إدارة المعرفة بمفهوم هندسة المعرفة التنظيمية knowledge architecture هذه الأخيرة تتضمن رؤية حول ماهية الكفاءات الجوهرية المطلوبة مستقبلاً لتحقيق القيمة للعملاء، أي ما هي المعرفة والمعلومات المطلوبة في الأجل الطويل، كيف يتم الحصول عليها والتعامل معها، وأيضاً الاستخدام الفعال لها؛ وهذا يعني أن خطط وسياسات المعرفة والمعلومات يجب أن تتماشى مع طموحات

¹ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مرجع سابق، ص 13.

² Antonie Jetter et al: *Knowledge Integration: The Practice of Knowledge Management in Small and Medium Enterprises*, physica-varlag, New York, USA, 2006. P 05.

المنظمة وأيضاً مع تغيرات البيئة. في هذا المستوى يتم تقييم المعرفة على أساس أهميتها الإستراتيجية، وأيضاً إعطاء الكفاءات أهمية عالية، كذلك سياسة الرقابة على المعرفة الواجب اتخاذها ضد أي أشكال التقليد أو السرقة.

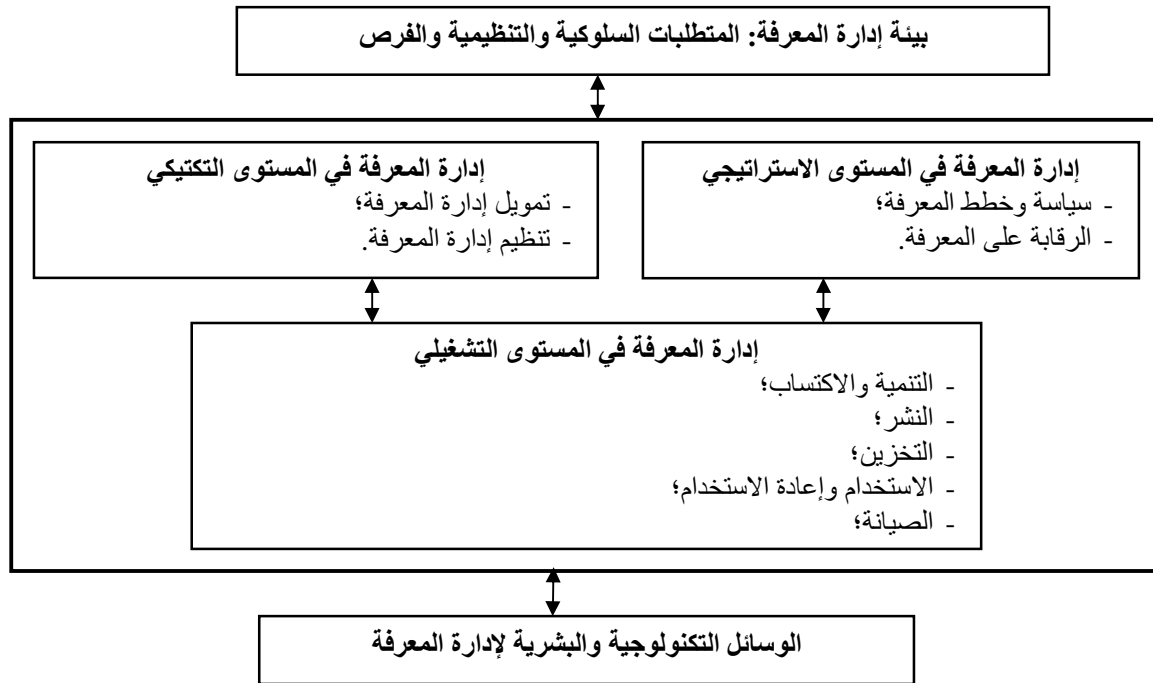
2. إدارة المعرفة تكتيكياً

يتعلق الأمر هنا بوضع قواعد عامة للتعامل مع المعرفة من حيث المسؤوليات والإجراءات والوسائل (التحفيز والتمويل) ، وهذا يتضمن تنظيم وتمويل وإعداد الميزانيات التي تتطلبها مبادرات إدارة المعرفة.

3. إدارة المعرفة تشغيلياً

إدارة المعرفة في هذا المستوى تتضمن أن الوسائل المحددة لتطوير، تخزين، نشر، استخدام (إعادة استخدام) وضبط المعارف والمعلومات، تكون متمشية مع الخطوط الإستراتيجية والتكتيكية المرسومة. الأنشطة التي يتعين القيام بها في كل مستوى ملخصة في الشكل التالي:

الشكل (1- 8): نموذج A. Jetter 2006 لإدارة المعرفة



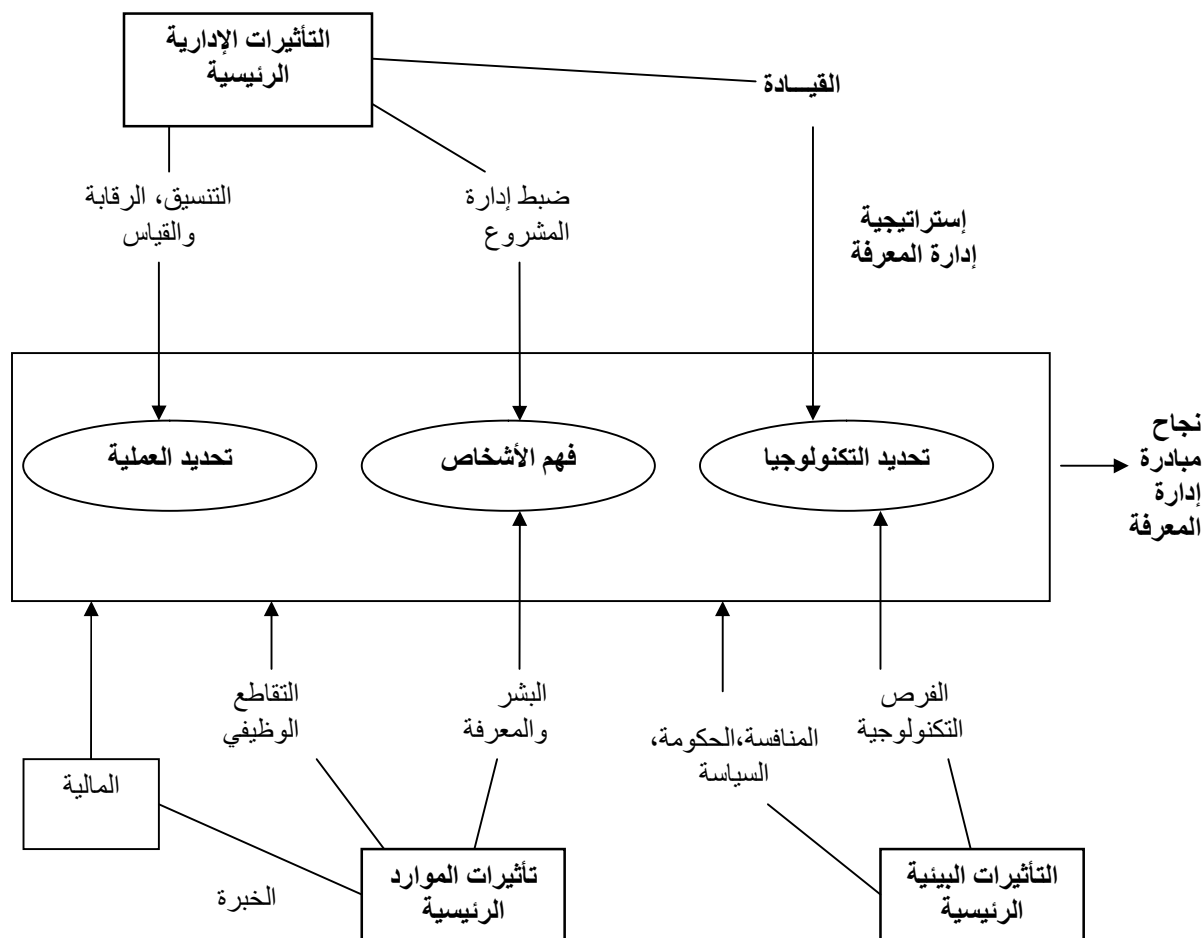
Source: Antonie Jetter et al: *Knowledge Integration: The Practice of Knowledge Management in Small and Medium Enterprises*, physica-varlag, New York, USA, 2006. P 06.

ثانياً: نموذج ماسي وآخرون 2002 Massey & al لنجاح إدارة المعرفة

قدم من قبل Massey, Montoya-Weiss, and O'Driscoll 2002 حيث أن نجاح إدارة المعرفة حسب هذا النموذج يعتمد على فهم المنظمة، مستخدمي المعرفة وكيفية استخدامها، و حسب هذا النموذج فإن إدارة المعرفة تعتبر كعملية تغيير تنظيمي، وعليه فإن نجاح إدارة المعرفة يعتمد على نجاح ذلك التغيير

حيث تكون النتيجة في الأخير تحسن واضح في عملية الأداء التنظيمي، إذ أن إدارة المعرفة إذا أخذت على محمل الجد فإنها تتضمن تغييرات تشمل كافة نواحي المنظمة ومستوياتها التنظيمية، وكذا السلوكيات الممارسات الإدارية، ويمكن اعتبار هذا النموذج مساهمة هامة في فهم متطلبات إدارة المعرفة وكذلك العوامل التي تؤثر فيها، وقد قدم الباحثون الشكل التالي ليعبر على النموذج الذي اقترحوه:

الشكل (1-9) نموذج ماسي وآخرون Massey et al 2002 لنجاح إدارة المعرفة



Source: Murray E. Jennex: *Knowledge management : concepts, methodologies, tools and applications*, Published by Information Science Reference, United States of America, 2008, P35.

هذا النموذج يعتمد على تأثير أربعة عوامل رئيسية:

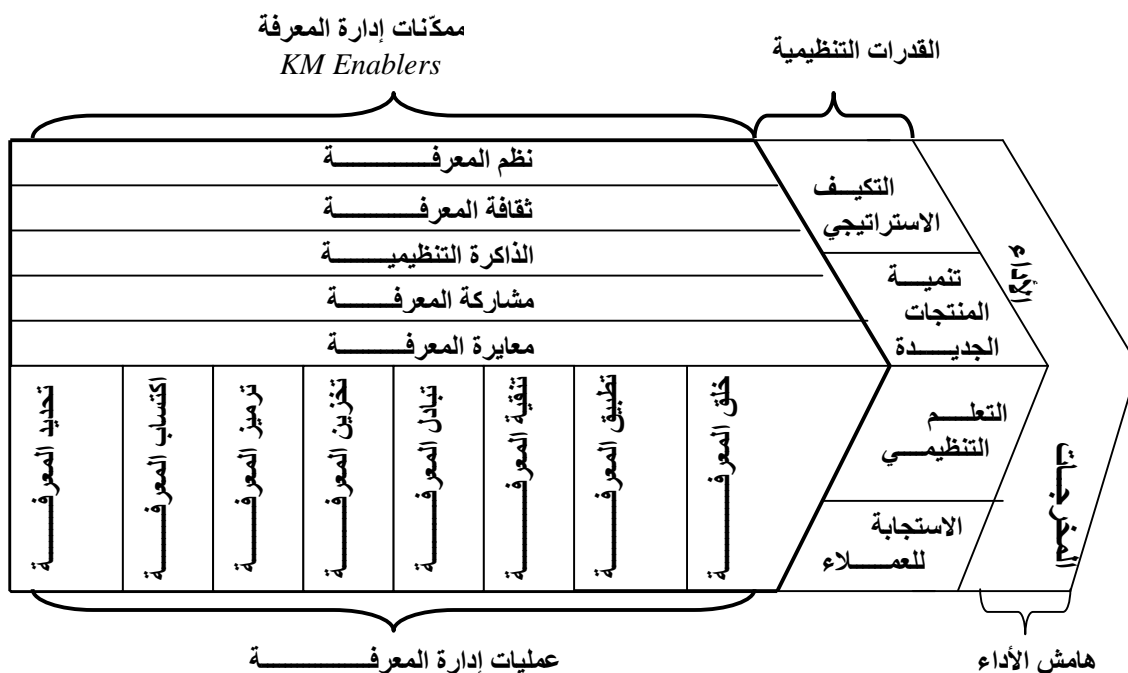
1. إستراتيجية إدارة المعرفة: تعبر عن العمليات التي تستخدم المعرفة، وتحدد المعرفة المطلوبة، المصادر، المستخدمين وشكل المعرفة، وأيضا القاعدة التكنولوجية لتخزين المعرفة.

2. التأثيرات الإدارية الرئيسية: وتشمل الدعم الإداري من خلال القيادة، تخصيص وإدارة موارد المشروع، والإشراف على نظام إدارة المعرفة KMS من خلال التنسيق والرقابة على الموارد، وتطبيق مقاييس نجاح نظام إدارة المعرفة.
3. تأثيرات الموارد الرئيسية: وتشمل الموارد المالية ومصادر المعرفة الضرورية لبناء نظام إدارة المعرفة.
4. التأثيرات البيئية الرئيسية: وتشمل القوى الخارجية التي تقود المنظمة إلى استغلال المعرفة من أجل المحافظة على الميزة التنافسية.

ثالثاً: نموذج سلسلة قيمة المعرفة

بالاعتماد على النموذج القيمة الذي قدمه مايكل بورتر سنة 1985 في كتابه المشهور الميزة التنافسية، قدم **وانج و احمد بارفيز Wang & Ahmed** نظرة مشابهة لنموذج يسمى "سلسلة قيمة المعرفة" knowledge value chain. هذا النموذج موضح في الشكل التالي:

الشكل (10-1) نموذج سلسلة قيمة المعرفة



Source: Wang C.L & Ahmed P.K, "The knowledge value chain: a pragmatic knowledge implementation network", Handbook of Business Strategy, Volume: 6 Issue, 2005, P 322.

بحيث أن إدارة المعرفة ما هي إلا سلسلة من النشاطات المترابطة بحيث تكون مخرجات أحد العمليات هي نفسها مدخلات العملية اللاحقة. لتكون النتيجة في النهاية تعزيز القدرات التنظيمية، التكيف

الاستراتيجي، وكذلك التعلم التنظيمي من خلال سلسلة من العمليات المتعلقة بإدارة المعرفة، بتوفر العديد من ممكنات أو مشغلات إدارة المعرفة المتعلقة أساسا بالنظم والثقافة، الذاكرة التنظيمية، المشاركة، معايير المعرفة Knowledge Benchmarking، وتعني هذه الأخيرة أن على المنظمة اكتساب آليات واضحة لقياس معرفتها مقارنة بالمنافسة، وذلك لتحديد أو قياس أدائها المعرفي، من خلال تحديد الفجوة المعرفية للمنظمة التي ذكرناها سابقا. يعد هذا النموذج مساهمة هامة من قبل الباحثين، خاصة في تكامل أهداف إستراتيجية المنظمة وإدارة المعرفة، وهذا الشكل القديم الجديد يشير ضمنا إلى أن أنشطة المنظمات ستصير معرفية أكثر، أي الحديث عن الشكل الحديث من المنظمات الذي يطلق عليه المنظمات المتعلمة أو المعرفية.

رابعا : نموذج البنك الكندي التجاري

قدم سنة 1996 و ركز على مفهوم الإدارة المعرفية و نشر قيم المعرفة، ووضع هذه Darling أشار إلى أهمية المعرفة في خدمة الزبون، وجعلها أكثر ديمقراطية من خلال إشاعة استخدامها و تنوع القيم و التأثير في هرم القيادة التقليدية، فيصبح المديرين مدربين و مستشارين و رؤساء فرق، و توافر شبكة المعرفة التي تعد الأداة لفحص معرفة المنظمة. و ينطلق هذا النموذج من أربعة عناصر أساسية التي تمكن من إدارة المعرفة، و هي:¹

1. التعلم الفردي: حيث وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم.
2. تعلم الفريق: تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي .
3. تعلم المنظمة: يتم عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم.
4. تعلم الزبون: إدراك المصرف أن الزبون بحاجة لمعرفة خاصة المتعلقة بالعمل المصرفي.

خامسا: إطار لتقييم إدارة المعرفة

يلاحظ في النماذج السابقة أنها اقترحت إطارا منهجيا للتطبيق من حيث المتطلبات والوسائل، حيث حاولت الكثير من النماذج إعطاء بعد إجمالي يشمل مختلف التأثيرات والمراحل والمتطلبات البيئية والتنظيمية والتكنولوجية، لكن كل ذلك يتطلب إطارا للتقييم يرافق مرحلة التطبيق من البداية حتى يتم الوقوف على عناصر النجاح وعناصر الفشل وإجراء التصحيحات الضرورية، من هنا يمكن اقتراح العناصر الأساسية لعملية التقييم كما يلي:

1. تحقيق البرامج: يمكن اعتبار إدارة المعرفة كبرنامج متكامل يتكون كذلك من برامج فرعية تشمل جوانب مختلفة في المنظمة، حيث يتم مقارنة ما برمج بما تحقق في الواقع.

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 163.

2. متابعة التطوّر: حيث أشارت العديد من الأبحاث وخاصة الدراسات التطبيقية إلى أن فوائد إدارة المعرفة يمكن ألاّ تظهر إلا بعد سنوات من تبنيها، هذه المرحلة تتعلق بمقارنة بين الماضي والحاضر أي المقارنة بين حال المنظمة قبل أربع أو خمس سنوات مثلاً والحالة الراهنة، والمقارنة تشمل بالطبع الجوانب المتعلقة بإدارة المعرفة.
 3. التقييم النمطي: عملية التقييم هنا تتعلق بمدى احترام المعايير المتعارف عليها، فمثلاً المنظمات تهدف إلى مطابقة المعايير في الإنتاج والجودة المتعارف عليها مثل الايزو وغيرها، فقد أصبحت هناك مؤسسات متخصصة تقدم شهادات معترف بها تخص مشاريع إدارة المعرفة، بالرغم أنه لا يتوقع أن تدرج معايير خاصة بإدارة المعرفة ضمن معايير الايزو قريباً؛ لأن ذلك يعتمد على المبادرات الناجحة التي تقوم بها المنظمات، والتي تسمح باعتماد مثل تلك المعايير كأساس موحد، فإدارة المعرفة كمنهج لا يزال قيد الاستكشاف.
 4. التقييم بالمقارنة أي القيام بعملية المقارنة مع الآخرين وخصوصاً المؤسسات في نفس قطاع النشاط والتي تبنت مبادرات مماثلة للاستفادة من تجاربها في خدمة المنظمة.
 5. التقييم بالمعايرة أو ما يطلق عليه **البانثماركينغ** Benchmarking وهذا مصطلح إداري معروف يتضمن عملية التقييم مع المؤسسات الناجحة، وليس شرطاً أن تكون في نفس قطاع النشاط فعملية المعايرة تتعلق أكثر باستكشاف معايير النجاح وأساليبه المطبقة في المؤسسات التي تبنت تطبيق هذا المفهوم الإداري، مثلاً يمكن الإشارة إلى اعتماد نموذج البنك الكندي كأساس للمعايرة ونحن نتحدث عن تطبيق إدارة المعرفة في البنوك.
 6. تقييم النجاعة (الفعالية) في هذا العنصر فإن عملية التقييم تشمل المقارنة بين الوسائل والنتائج، أي عملية تقييم لمدى تحقق الأهداف انطلاقاً من الوسائل المستخدمة لتحقيقها.
- وخلاصة القول في تناول النماذج المقترحة من قبل الباحثين، أن طبيعة اختيار المنظمة الحديثة لمدخلاتها المعرفية، وطبيعة ونوعية المدخلات التي جرى التركيز عليها، تعد عوامل مهمة في بناء نموذج متكامل لإدارة المعرفة.

خلاصة الفصل الأول:

مما سبق تناوله في هذا الفصل يمكن القول أن إدارة المعرفة كحقل ادري حديث، لازال محل اجتهاد الباحثين، وأيضا محل استكشاف من قبل المنظمات التي بدأت تتلمس منافع الاهتمام بالمعرفة كمورد استراتيجي، مسؤول بشكل مباشر عن تحقيق المزايا التنافسية في بيئة الأعمال الحديثة.

بحيث أصبحت إدارة المعرفة تشكل مرحلة جديدة في التحول الضروري للمنظمات في مواجهة محيط تنافسي يتسم بالإبداع والجودة والتطوير المستمر، كذلك اجتهد الباحثون من خلال معاييرهم لكثير من الحالات العملية في إدارة المعرفة لتقديم بعض النماذج لتطبيقها، والتي تتضمن أهم المتطلبات الضرورية ومراحل التطبيق وكذلك العمليات الأساسية، كما ظهر أن إدارة المعرفة منهج يهتم كل المنظمات الصغيرة والكبيرة في كل القطاعات، ولا زالت تعاني الكثير من المنظمات من إيجاد المدخل المناسب لإدارة معارفها، حيث ظهر أن إدارة المعرفة كمنهج يعتمد بشكل مباشر على الجوانب السلوكية والثقافية، مما يدعونا إلى دراسة مفهوم الثقافة وأهمية العوامل الثقافية في إدارة المعرفة، الذي هو محور اهتمام الفصل الثاني.

الفصل الثاني

الثقافة التنظيمية في ظل التوجه نحو تطبيق إدارة المعرفة

«... لا يمر أسبوع دون أن يطلب إلي أن أعقد ندوة عن ثقافة المنظمات»

بيتر دركر في كتابه "الإدارة للمستقبل"

تمهيد للفصل الثاني:

لقد أصبح موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في مجال السلوك التنظيمي؛ باعتبار أنها أضحت من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث تلقى اهتماما واضحا في الآونة الأخيرة بغرض التعرف على ماهيتها و مصادرها وكيفية تشكيلها ونقلها وتعليمها وأسباب تغييرها، بصورة تجعل الثقافة التنظيمية الملائمة والنافعة للمنظمة في مرحلة معينة تصبح غير ملائمة وضارة لنفس المنظمة في مرحلة أخرى. حيث تتأثر الثقافة التنظيمية كثيرا بالتطورات الحاصلة في بيئة أعمال المنظمة.

من بين التطورات الأخيرة والتي شهدتها بيئة المنظمات، ظهور منهج من أحدث المناهج الإدارية؛ فقد أصبحت إدارة المعرفة تستحوذ على اهتمام الباحثين و مديري المنظمات على حد سواء، نتيجة المنافع المتوقعة التي يؤديها تطبيق مثل هذا المفهوم، ولكن لم يكن تطبيق إدارة المعرفة بالصورة التي تمنها البعض، فلقد فشلت الكثير من المبادرات التي قامت بها العديد من المنظمات، مما أدى إلى التساؤل عن السبب، فكان الجواب عند الكثيرين تجاهل أهمية الدور الذي تلعبه عوامل الثقافة التنظيمية أثناء تطبيق مشروع إدارة المعرفة.

سيتم تناول هذا الفصل أربعة مباحث أساسية:

المبحث الأول: بعنوان ماهية الثقافة التنظيمية حيث يتناول مفهومها وتطور الاهتمام بها بالإضافة إلى خصائصها وأبعادها.

المبحث الثاني: يتناول مكونات الثقافة التنظيمية وأهميتها وأنواعها.

المبحث الثالث: يتناول قضية إدارة تغيير الثقافة التنظيمية من حي المفهوم والاستراتيجيات والأهمية.

المبحث الأخير: محاولة لدراسة أهمية الثقافة التنظيمية في ظل توجه المنظمات نحو تطبيق إدارة المعرفة.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

شكل مفهوم الثقافة التنظيمية اهتماما واضحا لدى الباحثين في الإدارة وعلوم الاجتماع، وقد حاولوا تفسير هذا المفهوم الذي يعاني من بعض الغموض، جعل الآراء تختلف كثيرا حول ماهيته، في هذا المبحث سيتم التطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية للثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

لم يتوصل علماء التنظيم إلى مفهوم محدد للثقافة وإنما طوروا الكثير من التعريفات التي يغلب عليها التداخل وان كان بعضها يكمل بعضها في كثير من الجوانب وفيما يلي بعض التعريفات:

عرفها آتل (1983) Uttal بأنها "مجموعة القيم المشتركة (ما هو مهم) والاعتقادات (كيف تعمل الأشياء) التي تتفاعل مع الهيكل التنظيمي ونظم الرقابة لتنتج قيم سلوكية".¹

يركز هذا التعريف على المكونات الخاصة بالثقافة وخاصة غير العلنية منها، والتي تتضمن المعاني والقيم والاعتقادات التي تتفاعل مع المكونات العلنية، بحيث تتضح القيم بناء على الأثر بين تلك المكونات، غير أن التعريف لم يذكر الهدف أو الدور الذي تقوم به الثقافة. بخلاف شاين Schein الذي عرف الثقافة على أنها "مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حمل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد واعتبارها أفضل طريقة بمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها"² بحيث يركز هذا التعريف على هدف الثقافة، بحيث تمثل الطريقة التي تعمل وتفهم المنظمة بها الأشياء في مواجهتها لتحديات البيئة الداخلية والخارجية ومعالجة المشكلات الناجمة عنها، إذ تعد مرجعا للممارسات المختلفة داخل المنظمة يلتزم بها الجميع حتى أعضاء المنظمة الجدد.

من جهة أخرى يقدم أبو بكر تعريفا مهما للثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية، وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية".³

¹ Shili Sun, *Organizational Culture and Its Themes*, International Journal of Business and Management, Vol. 3, N. 12, December 2008, P 137.

² Edgar Schein, *The corporate culture: survival guide*, Published by Jossey-Bass, New and Revised Edition, San Francisco, United States of America, 2009, P 27.

³ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 406.

يعرض هذا التعريف وجهة نظر جديدة وهي اعتبار الثقافة جزء من نظام معلومات تتم من خلاله عمليات تشغيل المعلومات التي تصل إلى الجماعة من خلال التفاعلات الاجتماعية بمعنى أن الثقافة تتضمن بالإضافة إلى القيم والإجراءات عمليات عقلية تقوم بتشغيل ما يصل إلى الأفراد من معلومات.

يلاحظ في هذه التعريفات وفي كثير مما قدم كتعريف للثقافة التنظيمية التركيز على مكونات الثقافة المتمثلة في القيم والمعتقدات والمعاني والرموز والطقوس وغيرها، وقد يعد هذا أفضل لتحديد أبعاد المصطلح باعتبار أنه يحدد الجوانب التي تتحكم في هذه الظاهرة، بالرغم من ذلك لا يزال المصطلح غير واضح لدى الكثيرين باعتبار اختلاف المكونات ذاتها التي تشير إليها التعريفات في كل مرة.

يرى بعض الباحثين أن مشكلة وضع تعريف محدد تنبع من حقيقة أن مفهوم المنظمة ذاته يعترضه نوع من الغموض، فمن الصعب تحديد لأبعاد ظاهرة ثقافية معينة، في حين أن ما نحتاجه أكثر هو تحديد مجموعة من الأفراد مروا بفترة استقرار كافية وتاريخ مشترك تسمح بتكوين ثقافة تميزهم عن الغير. من هنا فالمنظمات التي تكثر فيها ظاهرة ترك العمل والتجديد المستمر للأعضاء قد لا تتمكن من الوصول إلى بناء ثقافة متميزة؛ لأن ذلك يحتاج إلى فترة استقرار تضمن تحقيق ذلك. وحسب شابراغ M. Schabracq أن مفهوم الثقافة التنظيمية تناوله الباحثون من مدخلين اثنين، الأول يركز على الوظيفة التي تؤديها الثقافة داخل المنظمة ويركز هذا المدخل على أسلوب حياة المنظمة وكيف تحل مشاكلها اليومية، وأيضا الطريقة التي تحقق بها أهدافها؛ والمدخل الآخر يركز على هيكل الثقافة ذاتها أي المزيج القيمي والأخلاقي أو السلوكي الذي تتكون منه.¹ ليس ذلك فقط فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون والمديرون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة، لتضفي عليهم المنظمة بعد ذلك نسقها الثقافي الخاص، ومن هنا "تشير الثقافة عموما إلى بيئة أو شخصية المنظمة، بكل أبعادها المتعددة الجوانب. وهذا يشكل شخصية تمثل المنظمة في النهاية".²

أحيانا يستخدم الباحثون مصطلح ثقافة الشركة Culture Corporate و مصطلح الثقافة التنظيمية organizational culture ليعبروا عن المعنى نفسه وأحيانا لا، ويرى أنتوني 1994 Anthony أن هناك اختلافا بينهما³؛ فمصطلح ثقافة الشركة يشير أكثر إلى "المثل" أو القيم التي يتبناها ويقترحها مديرو الشركة أن تكون موجهة للعمل؛ أي ما ينبغي أن يكون ويتبع في المنظمة- وخاصة مع بداية تأسيسها- بينما يشير مصطلح الثقافة التنظيمية إلى "الوقائع" أي الأنماط الثقافية الموجودة حقيقة داخل التنظيم.

¹ Marc J. Schabracq, *Changing Organizational Culture- The Change Agent's Guidebook*-, John Wiley & Sons Ltd, England, 2007, P 08.

² Jacalyn Sherriton & James L. Stern: *Corporate Culture, Team Culture : Removing the Hidden Barriers to Team Success*, AMACOM Books, New York, USA, P 26.

³ Mats Alvesson, *Understanding Organizational Culture*, SAGE Publications, First published, London, 2002, P 15.

يمكن القول أن التفريق بين هذين المصطلحين له ما يبرره؛ فقد تتبنى المنظمة مجموعة من الشعارات والقوانين والنظم ومعايير الانجاز، بينما يدرك العاملون داخلها أن هذه المعايير هي لمجرد الدعاية ولا يتم تطبيقها؛ وهذا يحدد الفجوة بين ما ينبغي أن يكون وما هو كائن فعلا، أي الفجوة بين الجزء الذي يظهر أن المنظمة تشجعه، وبين الجزء غير الظاهر لكنه يوجه السلوك بشكل مختلف تماما عما ترغبه المنظمة.

لكن في حقيقة الأمر ورغم أهمية القيم المعلنة والتي تتبناها إدارة الشركة، إلا أن الممارسات الفعلية هي ما يحكم طبيعة الثقافة السائدة وليست الشعارات والسياسات التي لا تطبق. ويمكن التوفيق بين المصطلحين بالقول أن: ثقافة المنظمة تعبر عن مجموعة القيم والمعتقدات الراسخة والتي ترى الإدارة العليا أنها تساعد على تحقيق أهداف المنظمة، وباستمرار تبنيها تتكون بعد ذلك ثقافة تمثل شخصية المنظمة وتشكل الإطار الموجه لسلوك عاملها.

في ضوء ما سبق يتضح أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين والدارسين على تعريف واحد أو مدخل محدد للثقافة التنظيمية، كذلك لا يوجد اتفاق بينهم على كيفية التعرف عليها وقياسها، فالبعض يركز على القيم التنظيمية السائدة، ويهتم آخرون بتحليل الممارسات اليومية ومدى إدراك الأفراد لها، ويرى آخرون أن الافتراضات السائدة التي تفرز في صورة عناصر مادية ومعنوية كالأقوال والتصرفات والمشاعر والأحاسيس هي التي تمثل الثقافة التنظيمية.

من خلال ما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

- لا يوجد تعريف أو مدخل محدد لتعريف الثقافة التنظيمية؛
 - الثقافة التنظيمية تركيبية أو نظام متراكم من العناصر المترابطة والمتفاعلة؛
 - تختلف تلك الثقافة من منظمة لأخرى نتيجة اختلاف تلك التركيبية وبالتالي تعكس هوية المنظمة؛
 - في المنظمة الواحدة قد تكون هناك عدة ثقافات وليس ثقافة واحدة؛
 - من خلال الثقافة يمكن الاستدلال على الممارسات الإدارية المتبعة داخل المنظمة.
- بناء على كل ما سبق يمكن استخلاص التعريف التالي للثقافة التنظيمية والذي سيمثل التوجه الأساسي لبناء هذا البحث: تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعايير والقوانين والمعتقدات والعادات التي تحكم بشكل عام السلوك لدى أعضاء التنظيم، وتعد الثقافة عنصرا هاما لتحقيق التكامل والتوافق التنظيمي وأسلوبا لاتخاذ القرارات داخل المنظمة

المطلب الثاني: تطور الاهتمام بالثقافة التنظيمية

لنفهم حقيقة ظهور وتطور مفهوم الثقافة التنظيمية، يجب أن نرجع ونحلل قضية هامة جدا تتعلق أساسا بالنظرة الكلاسيكية للمنظمة كصندوق أسود وكنظام مغلق يؤثر في البيئة ولكنه لا يتأثر بها؛ حيث

اعتُبرت المنظمة كآلة للإنتاج غير معنية بالقيم، وأن هدفها الأول تحقيق الأرباح، واعتبر التنظيم نسفا مغلقا عن المؤثرات المحيطة والثقافية، وظلت هذه النظرة تسيطر على تركيز عمل المنظمات فترة من الزمن، في ظل منطق كل ما ينتج يباع. إن تلك النظرة الجامدة لم تساعد على فهم وتفسير الكثير من التغيرات المختلفة في بيئة أعمال المنظمات؛ فلقد تغيرت نظرة الزبون وتعددت رغباته وتفضيلاته وأصبح يطلب خصائصا أخرى للسلع ويفضل بينها، وهو ما أثر على منطق عمل المنظمات.

لقد ظهرت عدة نظريات لتفسير العلاقة بين المنظمة وبيئتها، خصوصا باعتبارها كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة، ولعل من أهم إسهامات مدارس الفكر التنظيمي في دراسة هذه الظاهرة، ما قدمته مدرسة النظم التي اعتبرت نظاما مفتوحا يتفاعل بشكل متبادل و متداخل مع عناصر البيئة التي تحيط به، والتي ينعكس تأثيرها على نشاط المنظمة و توجهاتها، بل أصبح نجاح المنظمات يعتمد بشكل كبير على مدى قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية.

من المتغيرات الهامة في بيئة المنظمة نجد ثقافة المجتمع، التي كان لها الأثر الكبير في تحديد طريقة عمل الكثير المنظمات، بل أصبحت المنظمة الواحدة تتعامل بمنطق عمل مختلف في كل مجتمع تنشط فيه؛ مما ترك أثره أيضا على السلوكيات والقيم والأخلاقيات المتبعة داخل المنظمة نفسها؛ لكون التنظيم نسق ثقافي إقرارا لما للثقافة من أثر على التنظيم وبالتالي على طرق الإدارة. اعتبر علماء الاجتماع المنظمة نظام متكامل من السلوك الاجتماعي تدعمه منظومة من القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية، إذ تتأثر المنظمة بطبيعة الثقافة السائدة في مجتمعها الذي تستمد منه إطارها الثقافي، و يظهر هذا التفاعل من خلال ما يعرف بالثقافة التنظيمية. فقد استعار السلوكيون الإداريون مصطلح "ثقافة المنظمة" من الأنثروبولوجيا وذلك لأن ثقافة المنظمة هي شيء مشابه الى حد كبير لثقافة المجتمع بل هي جزء منه.

إن مفهوم الثقافة قديم قدم المجتمعات، وتحتل الثقافة مكاناً بارزاً في علوم الاجتماع والأنثروبولوجي، والثقافة بصفة عامة تساعد على التمييز بين فرد وآخر وجماعة وأخرى وبين مجتمع وآخر، أن الفرد في المجتمع يتشابه مع كل الناس في بعض النواحي (الفسولوجية) ويتشابه مع بعض الناس في نواحي أخرى (الاجتماعية) و لا يتشابه مع أيأ من الناس من نواحي أخرى (النفسية) وتلك هي مظاهر الاتفاق والاختلاف بين الأفراد والجماعات والمجتمعات ولذلك فإن الثقافة عنصراً أساسياً في حياة المجتمع¹

إن ظهرت الحاجة إلى استخدام مفهوم الثقافة لدراسة الظواهر التنظيمية داخل مجتمع ما، لشرح من جهة أنماط السلوك التنظيمي، ومن جهة أخرى درجة استقرار في سلوك الجماعات وسلوك المنظمة ككل، وأيضا اختلاف أداء المنظمات من بيئة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر. ويرى بارتراند Yves Bertrand

¹ علي سيدي الصاوي، نظرية الثقافة - القاهرة - عالم المعرفة، 1995، ص 9.

أن أول من ربط بين التسيير أو الإدارة وبين الثقافة هما بلاك و موتون Blake et Mouton¹ سنة 1964 في كتابهما "الشبكة الإدارية" The Managerial Grid ، حيث أكدوا أن نجاح الإدارة مرتبط بالثقافة السائدة، بل وأظهروا كيف أن المنظمة التي تستطيع أن تغير في ثقافتها؛ يمكنها أن تتوقع من خلال ذلك تحقيق بعض التميز التنظيمي، حيث تحدثا في فصلين كاملين عن تأثيرات الثقافة التنظيمية في أنماط الإدارة. وهناك أيضا مقالة هامة لصاحبها باتيغرو Pettigrew, A.M سنة 1979 بعنوان "دراسة الثقافات التنظيمية" في مجلة Administrative science quarterly ، ومن هنا يمكن القول انه كانت بعض الدراسات على ثقافة المنظمة ولكنها لم تلق الاهتمام الواسع آنذاك.

بعد ذلك تناولت الباحثة سميرسيثج Smircich 1983 العلاقة بين تطور نظرية الثقافة بمفهومها الانثربولوجي ونظريات التنظيم الخاصة بالمنظمات، وعالجتها في مقالة كاملة حول مفاهيم الثقافة وتحليل المنظمات، يمكن أن نلخص أهم ما تناولته في خمس نقاط أساسية يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(1-2): مفهوم الثقافة و ارتباطه بدراسات و نظريات المنظمة

مفاهيم الثقافة من الانثربولوجيا	المسميات في البحوث والدراسات	مفهوم المنظمة من خلال نظريات التنظيم
الثقافة تعبر عن الوسيلة اللازمة لإشباع الحاجات الإنسانية البيولوجية والسيكولوجية	التقاطع الثقافي أو الإدارة المقارنة Cross-Cultural or Comparative Management	المنظمات تمثل أدوات اجتماعية لاجاز المهام. - النظرية الكلاسيكية للإدارة -
وظائف الثقافة كمنهج وآلية للتكيف ومراعاة ظروف المحيط	ثقافة الشركة Corporate Culture	المنظمات عبارة عن نظم متكيفة متفاعلة مع المتغيرات والمواقف المحيطة -النظرية الموقفية في التنظيم -
الثقافة تمثل نظاماً للمشاركة المعرفية والوجدانية بين الأفراد.	الدراسات حول الإدراك التنظيمي Organizational Cognition	المنظمات عبارة عن نظم للمعرفة، ويعبر عن مجموعة المعاني المشتركة بين أفراد التنظيم. -نظرية المعرفة التنظيمية -
الثقافة تمثل نظاماً متكاملًا من الرموز والمعاني المشتركة	الدراسات حول الرموز التنظيمية معانيها ومدلولاتها Organizational Symbolism	المنظمات عبارة عن أنماط خطابية مشتركة مثل اللغة التي تساهم في تبادل المعاني والحقائق المشتركة - النظرية الرمزية في التنظيم -
الثقافة تمثل انعكاساً للمفاهيم اللاواعية عند الأفراد	الدراسات حول التصرفات غير الواعية في العملية التنظيمية Unconscious Processes and organization	الأشكال والممارسات التنظيمية تعكس مظاهر اللاوعي عند الأفراد -النظرية التحولية في التنظيم -

Source: Based on;

L.Smirichn , *Concepts of culture and organizational analysis* , Administrative Science Quarterly, Vol. 28 , 1983, P 342 .

¹ Yves Bertrand: *Culture organisationnelle*, presses de l'Université du Québec, 1991, PP (19-20)

يتضح من الجدول تأثير العلوم السلوكية كثيرا في ظهور الكثير من النظريات الحديثة، حيث أسقطت الكثير من المصطلحات وكُيِّفت لتفسر طريقة عمل المنظمات وتفاعلها مع البيئة. وإذا تناولنا الثقافة التنظيمية من حيث علاقتها بنظرية التنظيم، وكذلك علاقتها بالجانب الانثربولوجي، يتضح من خلال ما قدمته سميرسيتج Smircich أن:

- الثقافة التنظيمية تمثل الوسيلة اللازمة لإشباع الحاجات الإنسانية؛
- الثقافة التنظيمية تمثل منهجا للتكيف، ومراعاة ظروف الموقف و المحيط؛
- الثقافة التنظيمية تمثل نظاماً للمشاركة المعرفية والوجدانية بين الأفراد؛
- الثقافة التنظيمية تمثل نظاماً متكاملاً من الرموز والمعاني المشتركة؛
- الثقافة التنظيمية تمثل انعكاساً لمفاهيم اللاوعي عند الأفراد ؛

من جهة أخرى فإن العديد من الباحثين، يرون أن الاهتمام الحقيقي بالدراسات حول الثقافة التنظيمية بدأ في أواخر السبعينات؛ والسبب الأول لذلك يرجع لانخفاض أداء الكثير من الشركات الأمريكية والأوروبية، و من جهة أخرى القفزة النوعية التي حققتها الشركات اليابانية آنذاك. حيث أظهرت الدراسات أن معظم المنظمات الناجحة والتي حققت مزايا تنافسية أبدت اهتماما كبيرا بثقافتها التنظيمية. حينها طرح بيتر و واترمان Peter & Waterman منهجا إنسانيا للإدارة خصوصا في كتابهما **البحث عن التميز**¹ الذي نشر سنة 1982، ولاحظا أن الشركات المتميزة بذلت جهودا مختلفة لتشجيع الاشتراك في القيم بين الموظفين، وأن كل الشركات المتميزة خلقت ثقافتها الفريدة الخاصة بها تحدد كيف تفكر تلك الشركة.

يرى الكثير من الباحثين أن استعمال مصطلح ثقافة المنظمة من طرف الصحافة المتخصصة كان سنة 1980، وخاصة من قبل المجلة الاقتصادية الأمريكية "business week"، حتى أنه أصبح هناك قسم خاص تحت مسمى "ثقافات الشركة" في مجلة Fortune Magazine بداية من عدد مارس 1982، و في نفس السنة ظهر كتاب تحت عنوان "corporate culture" لمؤلفيه كندي و دايل A.A.kennedy . T.E.deal تحدثا فيه عن أساسيات متعلقة بالثقافة التنظيمية ووضعا بذلك أساسا لبداية الحديث حولها.²

¹ Voir: Thomas J Peters, Robert H Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run*, Harper & Row, New York, 1982.

² Voir: Linda Smircich, *Concepts of culture and organizational analysis*, Administrative Science Quarterly, Vol. 28, No. 3, (Sep., 1983), P 339.

إن أبحاث وممارسات سنوات الثمانينيات توضح مقاربتين مختلفتين:¹

المقاربة الأولى ترى الثقافة كنظام فرعي داخلي من المؤسسة ككل، الذي يسمح للأفراد بالتكيف مع محيطها. وإذا قبلنا بهذا التعريف فيمكن القول أن المؤسسة تمتلك ثقافة كأى موروث آخر. فالمؤسسة كنظام شامل مجزأة إلى مجموعة من الأنظمة الفرعية الإدارية، التكنولوجية، الغائية الأنظمة هي في علاقة مع النظام الفرعي الأهم والذي هو ثقافة المؤسسة. ووفقا لهاته الرؤية فإن المؤسسة تنتج الثقافة كما تنتج كل المخرجات المادية من سلع وخدمات، فهي تبرز الرموز والإشارات والعادات المميزة ونسقا من القيم والمعتقدات، وبالتالي تصبح المؤسسة حقلا ثقافيا. بينما المقاربة الثانية ترى "المؤسسة ذاتها كثقافة، أي بمعنى نظام من المعارف، والتي يمكن لكل فرد داخل المؤسسة تفسيرها وترجمتها بواسطة ميكانيزمات عقلية أو ذهنية. ووفقا لهاته الرؤية فإن المؤسسة هي مجموعة من الأطر المرجعية التي يتقاسمها أعضاؤها.

نتيجة لأهميتها خلال السنوات الأخيرة في تفسير الكثير من المتغيرات؛ أصبح مصطلح الثقافة التنظيمية من المصطلحات الشهيرة التي يستخدمها الباحثون والممارسون بمنظمات الأعمال لتفسير الكثير من الظواهر والسلوكيات التنظيمية.

المطلب الثالث: خصائص و أبعاد الثقافة التنظيمية

أولا : خصائص الثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية تتصف بالخصائص التالية:²

1. الثقافة نظام مركب : حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين، و تشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية؛ الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم و الأخلاق و المعتقدات و الأفكار)، الجانب السلوكي (عادات و تقاليد أفراد المجتمع و الآداب و الفنون و الممارسات العملية المختلفة)، و الجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المنظمة من أشياء ملموسة كالمباني و الأطعمة).
2. الثقافة نظام متكامل: فهي بكونها (كل مركب) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ، و من ثم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي .
3. الثقافة نظام تراكمي، متصل و مستمر، حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة و يتم تعلمها و توريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم و تزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و خصائص و طرق تفاعل هذه العناصر و الخصائص.

¹ بلعجوز حسين ، غزي محمد العربي : ثقافة المؤسسة وأثرها على الأداء العام للمؤسسة -دراسة في ضوء مؤشري الكفاءة والفعالية- مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، الجزائر، 3-4 ماي 2005، ص 05.

² مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 407.

4. الثقافة نظام مكتسب، متغير و متطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها و لا تنتقل بطريقة غريزية؛ بل إنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد ملامح قديمة

5. الثقافة لها خاصية التكيف : فهي تتصف بالمرونة و القدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية و النفسية ، و لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية و تطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب ،و استجابة لخصائص بيئة المنظمة و ما يحدث فيها تغير من جانب آخر .
ويضيف العميان أن:¹

6. الثقافة عملية إنسانية : يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة ، وبدونه لا تكون.
7. للثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد: تختلف الثقافة من شخص لآخر و من مكان لآخر، فمثلا تختلف الثقافة الموجودة في المدينة عما هو موجود في الريف ، حتى سلوك ونمط حياة الأفراد في المناطق يختلف ، كما نلتمس اختلافا نسبيا في نمط حياة و سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة.

إن هذه الخصائص جعلت الكثيرين يشدد على أهمية الثقافة بالنسبة للمنظمات خاصة في ظل حاجتها إلى التغيير، بل أصبحت الثقافة تشكل حسب **جي بارني** Jay B. Barney ميزة التنافسية للكثير من المنظمات فهي جزء من الموارد اللاملموسة. لكي تكون الثقافة أساسا لتحقيق الميزة لا بد أن تتصف بمواصفات المورد الاستراتيجي:² أولا الثقافة التنظيمية يجب أن تكون ذات قيمة؛ يجب أن تساعد في أداء الأعمال بأقل تكاليف و أعلى هوامش، أو بمعنى آخر تضيف القيمة المالية للمنظمة. ثانيا، الثقافة يجب أن تكون نادرة؛ حيث يجب أن تملك خصائص ومميزات تختلف فيها المنظمة عن كثير من المنظمات الأخرى. أخيرا، الثقافة يجب أن تكون صعبة التقليد حيث أنه بدونها لا تستطيع المنظمة أداء نشاطاتها التي اعتادت عليها فهي الموجه والمؤطر للسلوكيات والممارسات داخل المنظمة.

ثانيا: أبعاد الثقافة التنظيمية

تختلف المنظمات كما أشرنا في ثقافتها التنظيمية، وهذه الاختلافات تنشأ من تأثير الثقافة القومية، وبيئة الصناعة وثقافة المؤسسين، بالإضافة إلى الاختلافات بين الأفراد، ولذلك فإن تحديد هيكل واحد للثقافة التنظيمية يسرى على جميع المنظمات هو أمر في غاية الصعوبة، ولكن يمكن تحديد مجموعة أبعاد عامة للثقافة التنظيمية بحيث يكون الاختلاف بين المنظمات في درجة الاهتمام لكل بعد مما ينعكس على

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 310.

² Jay B. Barney, *Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?*, The Academy of Management Review, Vol. 11, No. 3 (Jul., 1986), P 658.

نمط الثقافة السائدة ، وخلص الباحثون إلى وجود عدة أبعاد للثقافة التنظيمية تمثلت تلك الأبعاد والمتغيرات التابعة لكل بعد فيما يلي :¹

1. الابتكار والإبداع (الابتكار. اقتناص الفرص. الخبرة والممارسة. تحمل المخاطر. العناية والدقة).
2. الثبات والاستقرار (الاهتمام بالقواعد والإجراءات. الاستقرار. التوقع والتنبؤ الدقيق. الضمان).
3. احترام حقوق الآخرين (تقدير حقوق الأفراد. العدالة والإنصاف. التسامح والشفافية).
4. الاهتمام بالنتائج (الاهتمام بالأداء والإنجاز. الاهتمام بالعمليات والأنشطة. الطموح والآمال الكبيرة. التركيز على النتائج.)
5. الاهتمام بالتفاصيل (الدقة. العناية الفائقة بكافة التفاصيل. التحليل. دراسة كافة العناصر والجزئيات).
6. الاهتمام بجماعية الأداء (فرق العمل. المشاركة والتعاون. العاملين كجماعة)
7. التشدد والالتزام (التشدد. الحسم والفصل. المسؤولية الاجتماعية. والمعتقدات والمبادئ الأساسية)

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية مكوناتها، أهميتها وأنواعها

كل منظمة لديها ثقافتها الخاصة، قوية كانت أو ضعيفة، ومعظم المنظمات تتشكل لديها الثقافة بشكل لا شعوري، بحيث تتشكل تلك الثقافة التي تكونت نتيجة تأثير العديد من المكونات في الممارسات والتعاملات داخليا وكذلك مع الخارج، ومن هنا اكتسبت الثقافة أهميتها، في هذا المبحث سيتم التطرق إلى مكونات الثقافة التنظيمية وكذلك إلى أهميتها وأنواعها.

المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية

إن حصر مكونات الثقافة التنظيمية شكلاً محلاً لاهتمام الباحثين في الموضوع، فمنهم من يعتقد أن الثقافة مزيج من عدة عناصر لا يمكن تحديدها بصورة دقيقة، نتيجة أن الثقافة التنظيمية تتكون وتتشكل من خلال تفاعل مجموعة من العناصر من أهمها ما يلي:²

- الصفات الشخصية لأعضاء المنظمة وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع واحتياجات وأهداف؛
- الخصائص الوظيفية في المنظمة ومدى ملاءمتها مع الصفات الشخصية للعاملين فيها حيث تجذب المنظمة إليها من يتفق معها في ثقافتها؛
- البناء التنظيمي للمنظمة وما يشتمل عليه من خصائص التنظيم الإداري؛

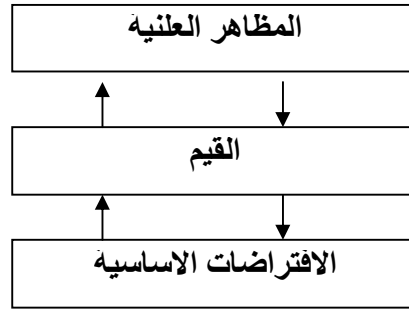
¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي "علاقة الثقافة التنظيمية بالأنماط السلوكية للمديرين في اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية"، بحث منشور، مجلة المال والتجارة العدد (353)، القاهرة، سبتمبر، 1998.

² عبد الحق جنان، محمد رمزي جودي: اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وأثره على ثقافة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد السابع عشر، نوفمبر، 2009، ص 76.

- المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتتعكس على سلوكياته وأدائه؛
- المفاهيم والتصورات السائدة في المنظمة.

من أهم النماذج التي اقترحت لمكونات الثقافة التنظيمية ما قدمه شاين Schein بحيث يقدم نموذجاً يحدد فيه ثلاث مستويات للثقافة التنظيمية، تدرج من حيث العمق والقابلية للتغير ودرجة ظهورها وهي الافتراضات الأساسية والقيم والمظاهر العلنية، وفقاً لهذا النموذج فإن الافتراضات الأساسية في أعماق مستويات الثقافة التنظيمية وأصعبها في عملية التغير، ولأنها هي جوهر الثقافة التنظيمية، وأي تغيير حقيقي لا بد أن يتم من خلال تغيير هذه الافتراضات، ثم تأتي القيم في مستوى أقل من الأول؛ أي أكثر ظهوراً وأقل عمقاً وأكثر قابلية للتغير من الافتراضات، ثم يأتي بعد ذلك المظاهر العلنية للثقافة التنظيمية والتي تعبر عن ظواهر ملحوظة ، وبالتالي يسهل تغييرها، إلا أن ذلك التغير لا يعني بالضرورة تغيير الثقافة كلية، لأن جوهرها هو الافتراضات والقيم، ويوضح الشكل الآتي هذا النموذج.

الشكل رقم (2-1): نموذج شاين Schein لمستويات الثقافة التنظيمية والعلاقات بينهما



Source : Edgar Schein , *Organizational Culture & Leadership*, San Francisco Jossey Bass Publishers, 3rd Edition, 2004, P26.

أي أنه يمكن تحليل الثقافة التنظيمية على عدة مستويات، وتعني كلمة مستوى Level هنا، الدرجة التي تكون فيها الثقافة ظاهرة وملاحظة وأيضاً قابلة للتغير؛ وعلى هذا الأساس يمكن القول أن للثقافة التنظيمية مستويين أساسيين، الأول يعبر عن المكونات الظاهرة (المادية) والتي تعبر عن المؤشرات المرئية والسلوكيات التي يمكن ملاحظتها، أما الثاني يعبر عن المكونات الخفية (غير المادية) التي تعبر عن القيم الخفية الراسخة في أذهان أعضاء التنظيم، وتمثل قيمهم وافتراضاتهم ومعتقداتهم. وعلى هذا الأساس سيتم تقسيم مكونات الثقافة التنظيمية.

أولاً: المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية

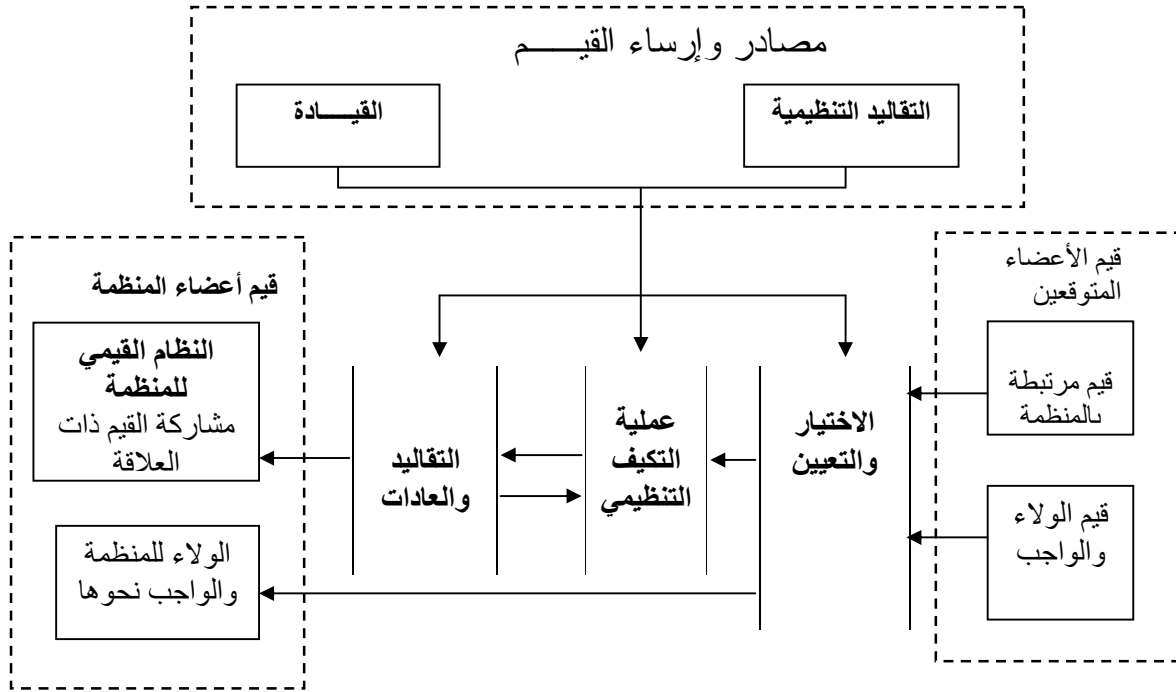
تمثل هذه المكونات الجزء الأكبر من عناصر الثقافة، ويمكن الحديث عما يلي:

1. القيم التنظيمية

تعتبر عن مجموعة المبادئ والرؤى ووجهات النظر والمعتقدات ومحددات الحكم للعاملين، والقيم هي الجزء غير الظاهر والذي يوجه ويشكل سلوك الأفراد إلى ما يمكن أن تصنفه المنظمة بالسلوك المتسق والسلوك غير المتسق مع الاتجاه العام للقيم ومع الثقافة التي ترغبها المنظمة¹. بالتالي فالقيم تحدد الأنماط السلوكية ومرشدات وموجهات الأداء والتي ترشد العاملين للأنماط المناسبة من السلوك في المواقف المختلفة.

كما ميز البعض بين القيم الأساسية، وقيم أخرى وقتية كارتداء بدلات معينة تتماشى وطبيعة الوظيفة، وقيم هامشية مثل تبني الفرد لمنتجات شركته واستهلاكه لها، وغالباً ما يدخل الأفراد الجدد المنظمة وهم يحملون معهم قيمهم الخاصة المرتبطة بالمنظمة، وهم يشعرون نحوها بالولاء والواجب، وتبدأ المنظمة في عملية التكيف للعاملين والتي تبدأ بالاختيار والتعيين، ثم تبدأ عملية التكيف والتأقلم والتي من خلالها يتعرف ويتصرف العاملون بقيم وعادات وتقاليد المنظمة، وتكون النتيجة خلق نظام قيمي خاص بالمنظمة ويرتبط بالولاء والشعور الواجب وهذا ما يوضحه يوش وينر Yoash Wiener في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2): النظام القيمي للأفراد والمنظمة



Source: Yoash Wiener, *Forms of Value Systems, a Focus on Organizational Effectiveness & Cultural Change & Maintenance*, Academy of Management Review vol 13,1988, P 542.

¹ أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008، ص 83.

2. المعتقدات التنظيمية

وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية وكيفية انجاز المهام.¹ فقد يعتبر بعضهم مثلاً أن الوسط الذي يعملون فيه غير مريح؛ لأن المسؤولين متسلطين، وهذا ما قد يؤثر سلباً على دافعيتهم وفعاليتهم، ومن المعتقدات أيضاً المشاركة في صنع القرار أو المساهمة في العمل الجماعي.

ثانياً: المكونات المادية للثقافة التنظيمية

1. الطقوس التنظيمية

تتعرّز الثقافة التنظيمية من خلال الطقوس التي يتم تداولها في التنظيم بقصد ترسيخ القيم التي تحرص المنظمة على ترسيخها. تعرّف الطقوس علي أنها "العادات التي تحرص عليها المنظمة"²، ومن الأمثلة على ذلك إقامة حفلات التكريم للمتفوقين وأصحاب الأفكار التطويرية، وإقامة الحفلات بالمناسبات الاجتماعية والرحلات الاجتماعية فكل هذه طقوس تعزز قيم التعاون والمشاركة والتفاعل بين الموظفين. فالطقوس داخل المنظمة تعبر عن مجموعة من السلوكيات التي يتم تكرارها بانتظام، وفق أنماط معينة، مثال ذلك كيف التحضير وإدارة الاجتماعات (من اعتدنا أن يتحدث أولاً)، وأيضاً ما تعلق بتكريم العمال أو المتقاعدين وغيرها.

2. الرموز

تمثل الرموز علاقة خاصة بمعلومات تتعلق بالنظام الثقافي للمنظمة إذ تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها والتي تتجاوز الرمز في حد ذاته ، والتي يصعب إدراكها بالحواس، وتظهر الرموز داخل المنظمة في شكل أشياء، وأفعال تستخدم كوسيلة لنقل معاني معينة للأفراد، ومثال ذلك شعار المنظمة أو علمها أو اسمها التجاري وكذلك تصميمها المعماري وأماكن الاستقبال³ ونمط اللباس وغيرها من الرموز الأخرى.

3. القصص والأساطير التنظيمية

من بين رموز المنظمات نجد الأسطورة، وهي عبارة عن معتقدات محملة بالقيم ومبادئ يتبناها الأشخاص، والهدف من الأساطير وإشاعتها في المنظمات هو تلك الصورة المثالية التي تعطى والتي لا تنسب عادة لشخص معين، مما يجعل الأفراد داخل المنظمة يتأثرون بها ويعملون لأجلها.

4. اللغة والمفاهيم المشتركة

¹ خضير كاظم الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي-مفاهيم معاصرة-، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 266.

² محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان ، الأردن، 2005، ص 381 .

³ زين الدين بروش ولحسن هدار: دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد الأول، جوان 2007، ص 58.

يرى شاين أن أكثر ما يظهر في الثقافة التنظيمية هي اللغة المشتركة والطرق المشتركة في التفكير¹؛ تشير اللغة إلى تلك المفاهيم والمصطلحات التقنية التي يبتكرها العاملون والإدارة لتوصيف وتعريف العمليات الإجرائية والتشغيلية والإدارية فيما بينهم، وكذلك إلى الكلمات والعبارات ذات الدلالات التي لا يفهمها إلا العاملون فقط في المنظمة (اللغة التي ابتكروها للتعامل فيما بينهم)²، ويمكن أن يدرج هنا الاختصارات والاستعارات والأسماء المستعارة والتي لها دلالات خاصة عند العاملين، والتي لو تمت ترجمتها لعبرت عن مجموعة من القيم والمفاهيم السائدة والتي من الممكن أن تستدل عليها المنظمة على طبيعة الثقافة السائدة.

المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات، حيث أن هذه الأخيرة تشكل ثقافتها بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها، وتتحول هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة.

إن ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية جاء نتيجة أن المنظمات تواجه نوعين من التحديات: من جهة هناك متطلبات التكيف مع البيئة الخارجية ومدى قدرة المنظمة على ذلك، ومن جهة أخرى هناك تحدي داخل المنظمات يتعلق بكيفية بناء علاقات متكاملة و بناء علاقات جماعية فعالة بين أعضاء التنظيم وكذلك المحافظة عليها وتقويتها.³

التكيف مع البيئة الخارجية وذلك من خلال إدارة حالات عدم التأكد وضمان الاستمرارية للمنظمة نظرا لمشكلات البقاء والتي تظهر كتحديات لأعضاء المنظمة، وتلزمهم بخلق ثقافة معينة فمثلا تطوير استراتيجيات وأهداف واختيار طرق الانجاز تتطلب إيجاد أعراف معينة. أما ما يقصد بالتكيف الداخلي فمعناه التكامل بين أعضاء التنظيم ، فمشكلات هذا التكامل تنشئ ثقافة معينة، فمثلا وضع قواعد للعلاقات الاجتماعية وتوزيع المنزلة وتأسيس معيار عضوية المنظمة والجماعة تتطلب تطوير أعراف تضمن نظام تحكم ورقابة اجتماعي، وبناء الشخصية للمنظمة وخلق الالتزام والترابط وكذلك توفير أساليب التعبير وتحقيق أهداف للمنظمة. فالتكيف الخارجي يحقق أهداف المنظمة والتكيف الداخلي يساهم في تحقيق أهداف العاملين، حيث تمثل ثقافة المنظمة إطارا رقابيا لما هو مقبول وما هو ممنوع أثناء تعامل المنظمة داخليا وخارجيا.

¹ Edgar Schein, *The corporate culture: survival guide* , Op.Cit., P 53

² أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص 70.

³ Oliver Meier, *Management interculturel*, Dunod, Paris, France, 2004, P16.

يرى شاين Schein أن أهمية الثقافة التنظيمية تزايد باستمرار لأنه أصبح لدينا ثقافات وليس ثقافة واحدة وذلك لعدة أسباب:¹

- عمليات الاندماج والاستحواذ والمشاريع المشتركة التي أدت إلى وجود عدة ثقافات في منظمة واحدة وقد تتعارض. خاصة حينما نتحدث عن الاندماجات بين الشركات الأمريكية واليابانية التي لم ينجح منها إلا القليل، وأرجع البعض أسباب الفشل إلى صدام الثقافات.
- العولمة ووجود الشركات متعددة الجنسية والتي تعمل في ظل ثقافات مختلفة، وقوانين ونظم وسياسات مختلفة، تعكس ثقافات ولغات وأعراق مختلفة.
- التعقيد التكنولوجي و انعكاسه على تعقد المنتج، أيضا أصبحت وظائف المنظمة (مثل: المالية، التسويق، البحث والتطوير...) أكثر تخصصا، وتتطلب أشخاصا متخصصين هم كذلك.
- تكنولوجيا المعلومات التي خلقت العديد من الخيارات الهيكلية المرتبطة بمتى وأين ومن طرف من ينجز العمل، فالثقافة التنظيمية تتشكل من خلال التفاعل الاجتماعي المشترك وهو ما لا توفره عادة تكنولوجيا المعلومات.

الكثير من الباحثين ومن خلال العديد من الدراسات وخاصة التجريبية منها، أدركوا أن الثقافة التنظيمية لها أثر قوي على الأداء التنظيمي وفي المدى الطويل الفعالية التنظيمية. هنا تنبغي الإشارة إلى الأهمية الإستراتيجية للثقافة التنظيمية، فمن المعروف اهتمام الإستراتيجية بعوامل القوة والضعف إلى جانب الفرص والتهديدات، وتظهر أهمية الثقافة في أنها تحقق الموائمة والتناسب بين المنظمة وبين بيئتها الداخلية والخارجية، وهذا يؤدي إلى أن تساهم الثقافة في تحديد الإستراتيجية ذاتها.

ويرى الفريجات وآخرون أن الثقافة التنظيمية تؤدي الوظائف التالية:²

1. تعطي الأفراد هوية تنظيمية ، حيث أن مشاركة العاملين لنفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك؛
2. تسهيل الالتزام الجماعي من خلال الشعور بالهدف المشترك حيث يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة؛
3. تعزز استقرار النظام: حيث تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام؛
4. تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، ثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

¹ Edgar H. Schein, *Organizational Culture & Leadership*, Op.Cit., P 6.

² الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص 267.

من جهة أخرى ترتبط ثقافة المنظمة بإدارة الموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً إذ تعزز مهامها واستراتيجياتها المتعددة الثقافة السائدة داخل المنظمة، فإذا ما تم تجاهل اعتبارات الثقافة السائدة عند عمليات الاختيار والتعيين والتحفيز وغيرها، فإن الغالب أن الوضع لن يجري كما يجب، لذا يحدث في الغالب أن يتم تعيين من تتفق ثقافتهم وتوجهاتهم مع ثقافة وتوجه المنظمة ويتم استبعاد المخالفين لها، كما يتم تحفيز الموافقين لها سواء مادياً أو معنوياً، الى جانب ذلك كله أثبتت الكثير من الدراسات أن أي تغيير ثقافي يكون لإدارة الموارد البشرية دور كبير.

المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية

لقد وجدت الكثير من الأبحاث التي عبرت بدورها عن العديد من التقسيمات للثقافة التنظيمية، ولعل ذلك بسبب المعيار المعتمد عليه أو الجانب المركز عليه في عملية التقسيم وسيتم التركيز في هذا المطلب على التقسيمات الشائعة، أو التي حاولت أن تعطي نظرة متكاملة.

أولاً: الثقافة التنظيمية حسب تأثيرها

صنفت العديد من الدراسات المنظمات وفقاً لثقافتها السائدة إلى منظمات ذات ثقافة إيجابية قوية وأخرى ذات ثقافة سلبية أو ضعيفة:

1. الثقافة التنظيمية الإيجابية

هي تلك الثقافة التي تعكس اتفاقاً بين قيم العاملين وقيم المنظمة، هذا الاتفاق يجعل المنظمة تسلك بموظفيها سلوكاً إيجابياً فيما يمكن أن يشكل ثقافة إيجابية قادرة على التطوير والتغيير الإيجابي، وتشكل في نفس الوقت نقطة قوة وميزة تنافسية للمنظمة.¹

ومن هنا تبرز أهمية إيجاد ثقافة تنظيمية تعمل تحقيق الوحدة التنظيمية، فالثقافة التنظيمية القوية لا تسمح بتشكيل الكثير من الثقافات المتباينة في المنظمة الواحدة، ولا شك أن مثل هذه الثقافة ستؤثر بشكل كبير على سلوكيات وولاء العاملين بشكل إيجابي وتقلل من معدلات دوران العمل.

2. الثقافة التنظيمية السلبية

تعكس وجود فروق بين قيم العاملين وقيم المنظمة مع وجود معوقات كبيرة قد تمنع أي تطوير تنظيمي، وفي هذه الحالة لابد من وجود رقابة قوية من الرؤساء من خلال الإجراءات ودرجات عالية من البيروقراطية.²

كما تتميز بهشاشة وتذبذب نسق قيمها نظراً لوجود ثقافات (تحتية) فرعية عديدة متناقضة أحياناً مما يجعلها تبتعد عن جوهر القيم في المنظمة بالتالي عدم السيطرة على السلوكيات و التصرفات وعدم القدرة

¹ أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص 65.

² نفس المرجع والصفحة سابقاً.

على ضبطها وفق قاعدة محددة ما يجعل الأفراد يسبغون في طرق مهمة غير واضحة المعالم نتيجة تلقيهم تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين.¹

إذن هي تلك الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة و القبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم و المعتقدات وهو السبب الرئيسي للضعف حيث يجد العاملون صعوبة في التوافق و التوحيد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

ثانيا: الثقافة التنظيمية من مدخل تنظيمي

أشار هاندي Handy في تصنيف آخر للثقافة التنظيمية باعتبارها مرتبطة بالبنيان التنظيمي، يحدد فيه أربع أنماط من الثقافة التنظيمية هي:²

1. الثقافة الديناميكية

بحيث تنسم المنظمات التي تسود فيها الثقافة من هذا النوع بالتزام العاملين والإدارة بمجموعة محدودة من القواعد، مع اعتماد أقل على النظم البيروقراطية والاعتماد على القدرات والمهارات الفردية وعلى شخصية العاملين والمرونة في التصرفات واتخاذ القرارات التي تناسب المواقف التي تمر بها المنظمة كل هذه السمات هي التي تكسب القوة للمنظمة وتمكنها من امتلاك ميزة تنافسية في بيئتها.

القيادة تكون في أفراد قليلة ويعتمد اختيارهم على قدراتهم الخاصة ويتم تحفيز الأفراد من خلال المكافأة والعقاب وتدعيم قيم العدل، والقوة والحزم لدى القادة كصفة أساسية للقيادة ورفض قيم الفساد والتحيز والظلم والتسيب واعتبار أن القادة الذين يتصفون بهذه الصفات هم نموذج مرفوض ويكون هذا النمط صالح وفعال للمنظمات الجديدة والصغيرة ألا أن المشاكل تزداد مع زيادة حجم المنظمة وتعد هيكلا.

2. الثقافة النظامية (ثقافة الدور)

حيث يحصل الأفراد على السلطة من خلال هياكل تنظيمية محددة الاختصاصات والمسؤوليات، وتتبع السلطة من مركز الشخص أكثر من اعتمادها على خبرته وقدراته، وتعطي هذه المنظمات احتراما وتقديرا أقل للمهارات والأفكار الابتكارية.

تتصف المنظمات التي تتبنى هذا النمط بأن القوة موزعة بتوازن بين القادة والسلطة في الهيكل البيروقراطي وتعد قيم الاعتمادية، والتفويض، ورشد القرارات أهم القيم الأساسية في المنظمة، وتتميز هذه المنظمات بتفضيل وجود مستويات إشرافية محدودة، وتعمل هذه الثقافة في البيئات المستقرة، ويعد تعطيل التطوير والتغيير وإشعار الأفراد بعدم الثقة أهم عيوب هذه المنظمات.

¹ محمود سليمان العميان ، مرجع سابق، ص 316.

² أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص ص (61-62).

3. الثقافة الوظيفية (ثقافة الإنجاز)

حيث تعمل فرق العمل على حل المشكلات، كما أنها تحدد الأعمال أو المهام التي تقوم بها ثم تعمل على تنفيذها، وقوة الفرد تستمد من الخبرة والمهارة والقدرات التي يتمتع بها والتي يستغلها في تحقيق أهداف فريق العمل الذي ينتمي إليه.

يتسم هذا النمط الثقافي بالتركيز على الواقعية من خلال إعطاء الأفراد فرص لعمل ما يحبون وتدعم وتركز على قيم الانتماء والالتزام، والأفراد يساندون (بصفة شخصية وتطوعية) الأهداف النبيلة، وهذه الثقافة تقدر العمل بنشاط وجد، وتطلب الثقافة من الأفراد بذل الطاقة والوقت من أجل أهداف المنظمة.

4. الثقافة الفردية

تسود في المنظمات التي يشعر كل فرد فيها بأنه أكبر وأهم من المنظمات نفسها، وتعاني هذه المنظمات من وجود فروقات كبيرة بين اهتمامات واتجاهات كل فرد، مما يعكس وجود فروق قيمية تعوق إرساء ثقافة إيجابية، هذه المنظمات تواجه صعوبة كبيرة ، حيث إن الثقافة تعني أن هناك قيما واتجاهات جماعية تربط بين العاملين وتوجه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف.

ثالثا: الثقافة التنظيمية من مدخل أدائي

في هذا المدخل قدم ديل وكاندي Deal & Kennedy يفسر من وجهة نظرهما لماذا تخلق الثقافة الشخصية المميزة للمنظمة، حيث تم تقسيمها إلى أربعة أنماط:¹

1. ثقافة سريعة الاستجابة: تضمن الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، بحيث أن اهتماما متزايدا بمكافأة الأداء المتميز واستعدادا لتحمل المخاطر.

2. ثقافة العمل الجاد: تتميز المنظمات بالقدرة على تحمل قدر صغير من المخاطرة مع استجابة سريعة للمتغيرات البيئية، ومن أمثلتها المنظمات كبيرة الحجم التي تحاول دائما تشجيع العمل الجماعي و تحاول تقديم خدمة ذات جودة عالية.

3. ثقافة البناء: المنظمات هنا تهتم بالتطوير والرؤية المستقبلية لكنها تحتاج لفترات طويلة نسبيا حتى تجني ثمار هذا التطوير، بحيث تكون المنظمات موجهة بالتطوير والابتكار والتحديث مثل المنظمات العملاقة التي تهتم بالمشروعات الاستكشافية (الكشف عن البترول مثلا).

4. ثقافة البقاء: في هذا النوع تتميز المنظمات بأنها قليلة الاستجابة للتغيرات البيئية، وكذلك قلة الاهتمام بجمع المعلومات عن التغيرات البيئية، فالعاملون موجهون بطريقة أداء الأعمال أكثر من

¹ المرجع السابق، ص ص (60-61).

الاهتمام بتحقيق الأهداف، ومثال ذلك المنظمات البيروقراطية التي تهتم بأداء أعمال أكثر من التوجه إلى الأداء المستقبلي.

المبحث الثالث: إدارة تغيير الثقافة التنظيمية

تحدثنا فيما سبق عن قضية استقرار الثقافة التنظيمية، مما يطرح بعض التساؤلات عن أسباب وطرق تغيير الثقافة التنظيمية: لماذا لا تنتقل الثقافة من جيل إلى آخر بأسلوب ثابت؟ والإجابة الأساسية بالطبع هي: أن العالم والذي تعيش وتعمل فيه المنظمات يتغير باستمرار، فالأحداث الخارجية مثل تغير أحوال السوق، والتقنيات الحديثة، وتغير السياسات الحكومية، وغيرها من العوامل تتغير بمرور الوقت ويقتضي ذلك تغير أسلوب أداء المنظمة لأعمالها وتغير ثقافتها أيضا. في هذا المبحث سيتم تناول قضايا أساسية حول مفهوم إدارة الثقافة التنظيمية وأهمية ذلك واستراتيجياته وكذلك معايير وأسباب النجاح.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة تغيير الثقافة التنظيمية

تعتبر العديد من المنظمات أن هناك ضرورة لتغيير الثقافة التنظيمية لتأمين بقائها وقدرتها على تحقيق المزايا التنافسية، وتتبع الحاجة لإجراء التغيير الثقافي استجابة للتغير في حالة المنظمة في المستقبل مقارنة بوضعها الحالي، وهو ما يجعل الثقافة أكثر تلاؤما مع تطلعاتها وتصوراتها وأهدافها وتوجهاتها المستقبلية. إضافة إلى ما تفرضه قوى بيئة المنظمة الخارجية يؤثر هو الآخر الحاجة إلى تغيير ثقافة المنظمة

إن تحقيق أهداف التغيير التنظيمي يعتبر صعبا إن لم يكن مستحيلا في بعض الأحيان، وتفشل معظم المبادرات التغيير التنظيمي في تحقيق أهدافها نظرا لعدم الأخذ بعين الاعتبار ربط التغيير في العمليات والإجراءات والأنظمة بالثقافة التنظيمية، يساعد على تحديد العناصر التي عن طريقها يتم تنفيذ واستمرارية التغيير.¹

وهكذا يشير الكثير من الباحثين إلى أهمية مراعاة العوامل الثقافية في إجراء أي تغيير تنظيمي.

أولا: إمكانية إدارة تغيير الثقافة التنظيمية

هل يمكن إدارة الثقافة التنظيمية؟ البعض يعتقد أن الإجابة ببساطة على هذا السؤال هي لا لعدة اعتبارات:²

- الثقافة أمر عفوي، غير واضح، ومخفي إلى الدرجة التي لا يمكن تشخيصها بدقة قصد تغييرها؛

¹ سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي-موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة-، مطبعة العشري، القاهرة، 2005، ص 173.

² John A. Wagner III, John R. Hollenbeck. *Organizational behavior : securing competitive advantage*, published by Routledge, New York, USA, 2010, P 287

- فهم الثقافة التنظيمية يتطلب خبرة كبيرة وبصيرة شخصية عميقة، مما يجعل إدارتها أمرا غير مطلوب في معظم الحالات؛
 - لا توجد ثقافة واحدة بل ثقافات متعددة ومتعارضة في بعض الأحيان، مما يجعل إدارتها أمرا معقدا جدا إن لم يكن مستحيلا؛
 - الثقافة التنظيمية تتكون في فترة زمنية تجعلها توفر الاستقرار والاستمرارية لأفراد التنظيم، لذلك في الغالب تجد مقاومة لأدنى جهود التغيير فيها، نتيجة الخوف من عدم الاستقرار.
- ويرى شاربلين أن تغيير الثقافة يتوقف على عاملين أساسيين وهما:
- 1- حجم وتعدد المؤسسة ذاتها: كلما كان حجم المؤسسة كبيرا وتميزت أنشطتها بالتعدد، كلما كانت عملية تغيير الثقافة بها بصورة سريعة عملية صعبة ومعقدة.
 - 2- درجة تجانس ثقافة المؤسسة: كلما كانت ثقافة المؤسسة المطلوب تعديلها متجانسة، كلما كان من الصعب إجراء تغيير سريع في هذه الثقافة.
- يرى شاربلين أيضا، أنه يجب على المؤسسات أن تجد طريقة لتعديل ثقافتها، حيث أن ذلك هو العامل الأساسي في بقائها واستمرارها وهو هدف أكثر أهمية من هدف تحقيق الربح.

ثانيا: مفهوم إدارة تغيير الثقافة التنظيمية

كما هو الشأن مع إدارة التغيير فإن إدارة تغيير الثقافة التنظيمية تعني القدرة على تغييرها لتتناسب مع المعطيات والمستجدات التي يقتضيها تغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

إن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة فعالة يساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة، حيث تؤثر بشكل إيجابي في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة وبعده اتجاهات تساند بصورة مباشرة عمليات اتخاذ القرارات الإدارية؛ مما يجعلها تتصف بالعقلانية والدقة وبأقل قدر من التكاليف والمعوقات؛ لأن الثقافة التنظيمية توفر مناخ تنظيمي ملائم لاتخاذ قرارات الصعبة بما توفره من قيم مشتركة لمختلف المستويات الإدارية ومراكز صنع القرار، ما يسمح بالإصغاء إلى العملاء والموردين والعاملين، وذلك بالاستفادة من المعلومات التي توفرها لها صفة الانفتاح فتكون أي خطوة أو قرار تتخذه مدروسا وتحكمه ظروف معينة، ما يسمح للمنظمة بإبعاد عدم التأكد عن الظروف المحيطة بها.¹

ثالثا: أهمية إدارة تغيير الثقافة التنظيمية

- يقترح كيندي خمسة أسباب لقيام المؤسسة بتغيير ثقافتها بصورة سريعة:²
- إذا كانت المؤسسة تؤمن ببعض القيم بدرجة شديدة ولا تتناسب هذه القيم مع البيئة المتغيرة؛

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 383.

² بلعجوز حسين، مرجع سابق ص 08.

– إذا كانت الصناعة التي تعمل بها، المؤسسة من الصناعات التي تتصف بالمنافسة الشديدة. كما أنها تتغير بمعدل سريع جداً؛

– إذا كانت المؤسسة في موقع تنافسي أقل بكثير من المنافسين لها؛

– إذا كانت المؤسسة على أعتاب الدخول إلى عالم المؤسسات الكبيرة الحجم؛

– إذا كانت المؤسسة صغيرة الحجم لكنها تنمو بسرعة كبيرة.

في هذا الصدد يطرح السؤال التالي : إذا كانت عملية تعديل ثقافة المؤسسة أمراً ضرورياً وفقاً للأسباب السابقة فهل هذا التعديل ممكناً؟

يرى البعض أن عملية التغيير الثقافي أمر يستغرق وقتاً طويلاً ويواجه مقاومة كبيرة، لاسيما إن كانت تلك الثقافة قوية وراسخة في أذهان الموظفين، إلى جانب كونها مقننة في تعليمات وسياسات وذات نمط مميز وكان هناك ارتياحاً ورضاً تاماً عنها. ومن هنا تستهدف إدارة التغيير الثقافي إحداث تغيير جوهري وشامل لكل جوانب القصور، أو ما يحتمل أن يشكل نقاط ضعف تنظيمي حالي أو مستقبلي. وحينما تضع المنظمة رؤيتها المستقبلية؛ فلا بد أن يشكل الواقع الحالي بكل جوانب القوة والضعف فيه أحد الجوانب التي يجب تغييرها لتحقيق تلك الرؤية.

المطلب الثاني: استراتيجيات ونماذج لتغيير الثقافة التنظيمية

يقترح الباحثون بعض الأساليب والاستراتيجيات والنماذج للتغيير، والتي يساعد إتباعها في تحقيق أهداف ذلك التغيير في النهاية. وفي هذا المطلب سنحاول التطرق إلى أهم الاستراتيجيات ونماذج التغيير الثقافي.

أولاً: استراتيجيات تغيير الثقافة التنظيمية

1. الاعتماد على الجوانب الثقافية الظاهرة

الإستراتيجية الأولى تعتمد على الجانب الظاهر من الثقافة التنظيمية، بحيث يحاول المديرون التأثير على القيم و المعايير الباطنة من خلال الاسترشاد عليها بالمكونات الثقافية الظاهرة كالرموز، القصص، الشعارات التنظيمية، اللغة وغيرها أي المكونات الثقافية التي يستخدمها الأفراد للتعبير ونقل الفهم الثقافي. مثلاً بإمكان المنظمة وضع حالة عامة حول رؤيتها للمستقبل أو من خلال سرد بعض القصص حول المنظمة ومؤسسيها أو تعزيز لغة التحاور داخلها. إذن فهذه الإستراتيجية تعتمد على استخدام الرموز لإبلاغ رسائل قوية بصدد إزالة القديم ونشوء الجديد مما يمكن من تغيير الثقافة في النهاية.

2. إستراتيجية التطوير التنظيمي

إن مفهوم الثقافة يرجع إلى جملة من الفرضيات الأساسية التي توطر السلوك في المؤسسة، فهي نتاج سنوات طويلة من الخبرة والتجارب، ومن بين مكوناتها نجد رموزاً، معتقدات، قيم راسخة في نفوس

الأفراد وموجهة لحركاتهم، وهذه الفكرة صعبة عملية التغيير الثقافي للمؤسسة؛ لذلك نجد من الباحثين من يبتعد عن استعمال عبارة "التغيير الثقافي" ومن هذا المنطلق التطوير"، تطوير ثقافة المؤسسة، بمعنى الاحتفاظ بما هو إيجابي واستثماره أكثر، والسعي مع ذلك إلى تغيير ما هو سلبي فيها.

كما تجدر الإشارة قبل التطرق إلى موضوع التطوير، إلى الفرق بين التغيير والتطوير الذين عادة ما يستخدمان للدلالة على نفس الشيء في بعض المراجع، إلا أنهما في الحقيقة يختلفان، حيث أن " التغيير يهتم بإحداث تغيير في كافة جوانب المنظمة ككيان واحد متكامل يصعب تغيير جزء فيه بمعزل عن بقية الأجزاء، حتى وإن استهدف التغيير أحد جوانب المنظمة فإنه يشمل التغيير جميع الأجزاء أو الإدارات المرتبطة بهذا الجزء . أما التطوير فيمكن أن يهتم بالمنظمة ككل في مرحلة ما من عمر المنظمة إلا أنه قد يهتم فقط بالأجزاء التي تحتاج إلى تطوير".

إن فالتطوير يعبر عن عملية الانتقال الجذري أو التدريجي من الوضع الراهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها، حيث أنه قد يشمل العديد من النواحي، كاستراتيجية المنظمة، الهيكل التنظيمي، الأساليب التكنولوجية، الثقافة التنظيمية، المهام والأنشطة، اتجاهات ومهارات الأفراد، وذلك من أجل تحقيق الأهداف بصورة أفضل كما قد يحصل التغيير نتيجة لعدد كبير من العوامل الخارجية أو الداخلية، كما أنه قد يحصل تلقائياً أو بصورة مخططة، في حين يعتبر التطوير التنظيمي آلية من آليات التغيير، وهو عملية تغيير مخططة ومقصودة تدار من أعلى المستويات التنظيمية لزيادة فعالية وحيوية المنظمة من خلال التدخل المدروس من الإدارة باستخدام المعارف والعلوم السلوكية، بالتالي فنحن نطور من أجل أن نغير، أو نغير من خلال المدخل السلوكي ألا وهو التطوير التنظيمي.¹

ثانياً: نماذج لتغيير الثقافة التنظيمية

بعد اختيار الإستراتيجية التي تلائم المنظمة، فإنه ينبغي إتباع نموذج واضح لعملية التغيير الثقافي، حيث ظهرت الكثير من النماذج وفق خطوات مختلفة، تسعى لتفسير عملية التغيير وتفسير خطواته الأساسية، وهنا سنقتصر على نموذج هام ومعروف لدى الباحثين في هذا المجال. وهو نموذج شاين وكيرت لوين.

قدمت خطوات النموذج الأولى من قبل لوين Kurt Lewin 1951 ، وبعد ذلك قام شاين Shein 1995 بإضافة بعض التعديلات على هذا النموذج، ليصبح مفهوماً أكثر وأطلق على مقاربتة لهذا النموذج إعادة التعريف الإدراكي Cognitive Redefinition في إطار حديثه عن التعلم التنظيمي¹، وحظي النموذج

¹ أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص 32.

¹ Edgar H. Schein :Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning1, special issue of Systems Practice edited by Susan Wheelan, March, 1995.

باهتمام وقبول لدى الباحثين نتيجة سهولة فهمه ووضوحه، وبالرغم من أن هذا النموذج يشير إلى التغيير التنظيمي بصفة عامة، لكن باعتبار التغيير الثقافي جزء من أجزائه؛ فإنه يمكن الحديث عن التغيير الثقافي باستخدام الخطوات الرئيسية لهذا النموذج كما يلي:

- المرحلة الأولى: كن محفزاً للتغيير (إذابة الجليد) تعتمد هذه المرحلة على النظرية القائلة بأن السلوك الإنساني مرتبط بالتعلمات الماضية والتأثيرات الثقافية؛ لذلك فإن التغيير يتطلب إضافة قوى جديدة، أو إزالة بعض العوامل الحالية المؤثرة، وإضعاف حالة التوازن التي يوجد فيها الفرد، مما يجعله غير مقاوم للتغيير.

- المرحلة الثانية: غير ما يجب تغييره هنا يكون الأفراد غير راضين بشكل كاف عن الحالة الحالية وبالتالي يكونون مهيبين لاكتساب أفكار ومهارات وأساليب جديدة، وهنا ينبغي تحديد ما ينبغي تغييره فعلاً من العوامل الثقافية.

- المرحلة الثالثة: اجعل التغيير دائماً (إعادة التجميد)

والمقصود هنا الحفاظ على الحالة الجديدة بعد التغيير، وحماية المكاسب الناتجة عنه، أي محاولة جعلها حالة اعتيادية روتينية لدى الأفراد.

من جهة أخرى يقدم **واغنر وهولنبك** *Wagner & Hollenbeck* خطوات هامة تدعم مذهب إليه **لويين** في نموذج، حيث أن الخطوات الأساسية التي يمكن إتباعها في عملية التغيير الثقافي تتمثل فيما يلي:¹

- تحديد المعايير والقيم الحالية؛ أي تلك التي تؤثر على سلوكيات الأفراد في أعمالهم؛
- رسم التوجهات الجديدة، وهذا يعطي للأفراد فرصة تقييم الثقافة الحالية وما إذا كانت تتوافق مع الثقافة المرغوبة، وهذا حتماً سيساعد على تحديد توجهات تساعد على تبني السلوكيات المرغوبة؛
- تحديد معايير وقيم جديدة من خلال تحفيز الأفراد على تنمية معايير وقيم جديدة التي ستشجع إلى التحرك نحو تحقيق الأهداف المرغوبة؛
- تحديد الفجوات الثقافية: وتعني الفجوة هنا الفرق بين الخطوة الأولى والثالثة، حيث يتم تحديد الفرق بين الوضع الحالي والمنشود،
- سد الفجوات الثقافية: هنا يجب الاتفاق على أهمية تبني الثقافة الجديدة، ويجب على كل فرد أخذ مسؤوليته في تغيير القيم والمعايير السابقة.

¹ John A. Wagner III & John R. Hollenbeck, Op.cit, PP (288-289).

المطلب الثالث: عوامل نجاح تغيير الثقافة التنظيمية

يقاس نجاح التغيير الثقافي بمدى مساهمة استراتيجيات التغيير وأساليبه وآلياته في إجراء التحول النوعي والكمي المتوازن بالتوقيت المطلوب، في إطار نسيج ثقافي حيوي متراس ومتجدد، ويرى **خفاجة** أن نجاح التغيير الثقافي لا يعني أنه مرتبط بانحلال كلي للثقافة الجديدة، ولا يعني كذلك التمسك بالثقافة القديمة والحالية حتى وإن أحرزت تفوقاً وريادية في عملياتها وقطاعها، ويرى كذلك أن النجاح دالة التوازن ما بين حالة التنوع الثقافي وتحقيق التآلف والمآزرة ما بين أجيال الثقافة، وتجنب حالة التوقع والجمود، وكذلك حالات الانفتاح الثقافي بلا حدود، بحيث تصبح المنظمة مستوردة للثقافة أكثر منها مبتكرة، مما يفقدها هويتها وخصوصية بنائها الثقافي¹.

ويضيف **سيد جاد الرب** أن هناك مجموعة من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند إحداث التغيير الثقافي منها:²

- زيادة الاهتمام بالتعرف على احتياجات العملاء؛
- التركيز على إدارة التكلفة بدون زيادة في المخاطر وبدون ارتكاب أخطاء أو تخفيض في جودة المنتج؛
- التركيز على تقدير الموظفين والعاملين في المنظمة كقيمة جوهرية، والاعتقاد بأهمية الاستثمار في الموارد البشرية؛
- ممارسات الإدارة العليا من حيث الالتزام بالقيم والتقاليد واللغة المشتركة وإتباع بعض الشعائر والحفاظ على تاريخ الشركة.

ويلاحظ في كثير ممن تحدثوا عن التغيير ونجاحه، الحديث بكثرة عن أهمية ودور ممارسات الإدارة العليا، حيث يعتبرها البعض العامل الأكثر تأثيراً، وأن الإدارة التي لا تتبنى التغيير وترعاه، فإن مآله الفشل. ونحن نتحدث عن الإدارة فلا شك أن مسؤولية إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير تتعاضم وتزداد أهميتها، باعتبار أن الثقافة ترتبط بالجوانب المعنوية والسلوكية لجميع الأفراد في المنظمة، كذلك فإن استراتيجيات هذه الإدارة دور رئيسي في بناء ثقافة المنظمة عند تأسيسها، بحيث تساعد على إثارة التفكير لدى الموظفين لتعلم الثقافة وتعلم التغيير الثقافي وفهم أهمية التغيير ومزاياه، ولذلك يمكن القول أن لإدارة الموارد البشرية الدور الحيوي في التخطيط لمراحل التغيير الثقافي المختلفة.

ويضيف **الخفاجي** بعض المتطلبات الأساسية لنجاح التغيير الثقافي كمايلي:³

¹ نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص ص (128-129).

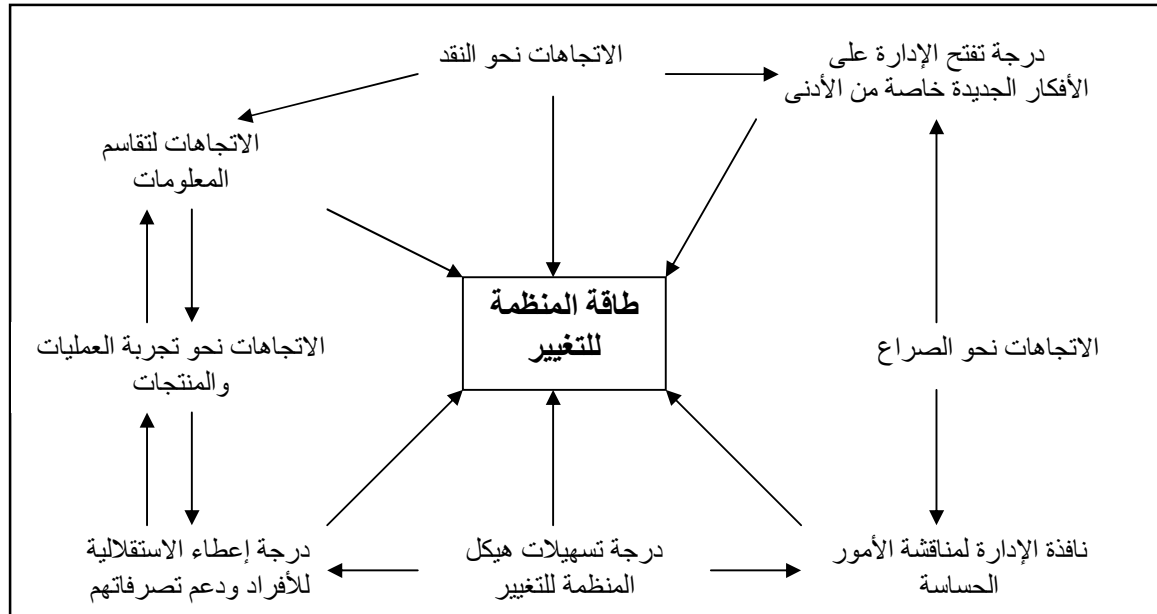
² سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي-موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة-، مرجع سابق، ص 177.

³ نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 129.

- فهم الثقافة القديمة أولاً، بسبب أنه لا يمكن تطوير الثقافة الجديدة ما لم يفهم المديرون والعاملون من أين يبدؤون (معرفة نقطة الانطلاق)؛
- تهيئة الدعم للعاملين والفرق التي تمتلك أفكاراً عن الثقافة الأفضل مع توفر الإرادة للعمل على تطبيق هذه الأفكار؛
- إيجاد ثقافات فرعية تكون أكثر فعالية في المنظمة واستخدامها كأمتلة يستطيع العاملون تعلمها؛
- لا يفضل استخدام الهجوم الثقافي، إنما التفكير بإيجاد الطرق لمساعدة العاملين والفرق للقيام بوظائفهم بفاعلية أكبر.

من الممكن أن نرى مثالا جيدا لنجاح التغيير الثقافي المخطط في شركة IBM ، فبعد الخسائر الضخمة التي تعرضت لها، أدركت الشركة أن أحد مشاكلها الكبرى هي البيروقراطية الشديدة التي تجعل من الصعب على العاملين في المستويات الدنيا، أن يتخذوا القرارات المناسبة فوراً، ونتيجة لذلك غيرت هذه الشركة طبيعة الهيكل التنظيمي إلى هيكل به عدداً أقل من المستويات الإدارية، وبالتالي فقد طورت ثقافة جديدة، فبعدما كانت تشتهر بالبيروقراطية والجمود وتركز سلطة اتخاذ القرار في يد عدد محدود من المديرين في قمة الهرم التنظيمي-كما هو حال معظم مؤسساتنا اليوم- تحولت إلى شركة أخرى تتميز بالانفتاح وديمقراطية الإدارة. أما بصدد العلاقة بين ثقافة المنظمة والتغيير، تبرز عدة النظرات المختلفة يعود سببها تنوع عناصر ثقافة المنظمة المؤثرة والمتأثرة بالتغيير المنظمي وهو ما عبر عليه الكاتبان سينيور وفلامينغ Senior & Fleming في الشكل رقم (2-3).

الشكل رقم (2-3): العوامل المؤثرة في طاقة المنظمة للتغيير



يلاحظ من الشكل أن طاقة المنظمة للتغيير، تركز بشكل كبير على ممارسات الإدارة ودرجة تفتحها على موظفيها ودرجة إعطائهم الاستقلالية، كما تتأثر تلك الطاقة بمدى استعداد الموظفين أنفسهم واتجاهاتهم لتقاسم المعلومات ، كما يؤثر هيكل المنظمة في تقديم التسهيلات لدفع عملية التغيير، كل تلك العوامل تحدد مدى فعالية هذا التغيير في المنظمة.

إن اقتناع القيادة أو الإدارة العليا بضرورة التغيير وأهميته يعد من المتطلبات الأساسية لإحداث التغيير الثقافي كما أن من الضروري إشراك العاملين في عملية التغيير والتركيز على التدريب لتطبيق ما تم تعلمه إضافة إلى أهمية تقديم التغيير لرؤية واضحة تمكن من استشراف المستقبل ومن ثم سن الأنظمة والتشريعات المناسبة له كتغيير إيجابي.

إن ثقافة المنظمة يمكن أن يكون لها تأثيرا قويا على سلوك جميع العاملين بالمؤسسة؛ ومن ثم يمكن أن تؤثر بقوة على قدرة المؤسسة على تحويل توجهها الاستراتيجي. إن المشكلة التي ترتبط بالثقافة تتمثل في التعارض الذي يحدث مع هاته الثقافة نتيجة التغيير في رسالة، وأهداف وإستراتيجيات وسياسيات المنظمة. وعليه فإن ذلك التغيير لن يتحقق له النجاح. حيث تحدث عن قضية أساسية تتعلق بمقاومة عملية التغيير، نتيجة أن الأفراد غالبا ما يتعودون على سلوكيات وممارسات معينة؛ فإنهم يقاومون ما يهدد أسلوب عملهم الذي تعودوا عليه أي على المنظمة اتخاذ كافة الإجراءات والوسائل للتخفيف من درجة تلك المقاومة، بما يخدم أهدافها وأهداف الأفراد معا.

خلاصة ما تم تناوله في هذا المبحث: أن الثقافة التنظيمية ثابتة بصفة عامة وفي المدى القصير غير أنها قابلة للتغيير، بحيث تتأثر بقوى خارجية، كما أنها تتغير نتيجة العمل المستمر لتطوير المنظمة، ونتيجة تلك التأثيرات تكتسب الثقافة خاصية المرونة والتكيف والقدرة على الاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية، ومن هنا يتمثل الدور الأول لإدارة تغيير الثقافة التنظيمية في معرفة كيفية ضمان انسجام سير وعمل المنظمة تماشيا مع مظاهرها الثقافية.

المبحث الرابع: أهمية الثقافة التنظيمية في ظل تبني تطبيق إدارة المعرفة

تعبر الثقافة عن الطريقة التي تنفذ الأعمال بها، ومن الهام جدا بالنسبة للمنظمات التي تحركها المعرفة أن تكون مرنة من أجل الاستجابة لاحتياجات السوق، ويمكن أن تعمل الثقافة التنظيمية على إيجاد المرونة أو أن تكون معيقا كبيرا.

المطلب الأول: تأثيرات الثقافة على المعرفة التنظيمية

أولا: الثقافة كجزء من المعرفة التنظيمية

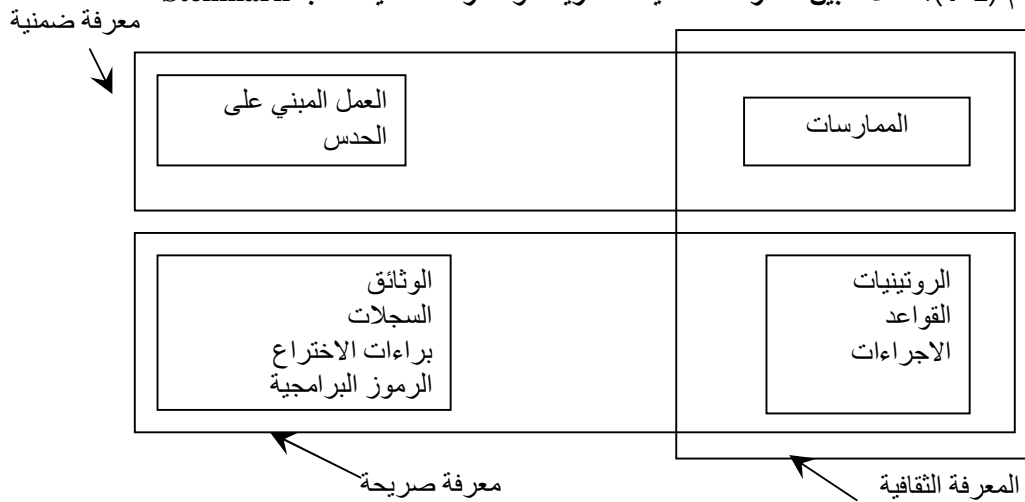
لقد أكد الكثير من الباحثين كما عرفنا على كون الثقافة التنظيمية تتكون من جزأين؛ الأول ظاهر ويمثل الجوانب الرسمية والعلنية وهي الأهداف و التكنولوجيا، السياسات والإجراءات وغيرها ، أما الجزء الثاني

ويمثل الجانب المخفي أو غير الرسمي وهو الأهم والمتمثل أساسا في المعتقدات والتصورات ، الاتجاهات، والقيم والمعايير وغيرها.

ولعل الجزء الأخير (غير المرئي) يفسر صعوبة فهم أو هضم العاملين الجدد للثقافة الموجودة ولماذا يستغرق المعينون الجدد مثلا بعض الوقت لكي يستطيعوا العمل والتكيف مع ثقافة المنظمة، وهذا الجزء غير الظاهر يفسر لماذا تفشل الكثير من طرق التغيير التنظيمي في تحقيق أهدافها حيث يتم التركيز على محددات السلوك وضوابطه المعلنة من قبل المنظمة، دون تحديد وفهم لديناميكية المدركات ولا علاقات الشخصية التي توجه العاملين بينما لا بد من قياس هذه المدركات لكي يمكن تحديد طرق التغيير السلوكية جنبا إلى جنب مع تغيير النظم والطرق.

من جهة أخرى عرفنا أن التصنيف الأكثر شيوعا للمعرفة هو كونها ضمنية أو صريحة، ولكن باعتبار أهمية مكونات الثقافة وتأثيرها يرى **Choo جو** أن الضرورة تقتضي إضافة نوع آخر إلى جانب النوعين السابقين ويسميه بالمعرفة الثقافية **Cultural Knowledge** وتتكون من مجموعة من القيم، الافتراضات والأعراف والاتجاهات المشتركة التي يستخدمها الأفراد في تحديد المشاكل والفرص وإدراك قيمة المعارف الجديدة.¹ ويعتبر هذا النوع مبررا للإشارة إلى الأهمية الكبيرة للثقافة في تشكيل المعرفة التنظيمية، بالرغم من أن البعض ومنهم **ستانمارك D. Stenmark** يرى أن الصنف الذي أضافه **Choo جو** غير واضح و لا يضيف جديدا؛ فالمعرفة الثقافية متضمنة أصلا في الصنفين السابقين مقدما وجهة نظره في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-4): العلاقة بين المعرفة الضمنية، الصريحة والمعرفة الثقافية حسب **Stenmark**



Source: Stenmark, D : *The Relationship between Information and Knowledge*, in *Proceedings of IRIS 24*, Ulvik, Norway, August, 2001, P 17.

¹ Chun Wei Choo, *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions*, Oxford University Press, Second Edition, New York, USA, 2006, P 144.

فالثقافة التنظيمية تتعلق بالممارسات اليومية التي هي جزء من المعرفة الضمنية، وأن الروتينيات والقواعد والإجراءات ما هي إلا جزء من المعرفة الصريحة في المنظمة، وهذا صحيح؛ فالثقافة ذاتها منها ما هو ظاهر ومنها ما هو مخفي، لكن من جهة أخرى فإن النوع الذي أضافه جو يشير إلى الأهمية التي تلعبها الثقافة في تشكيل النوعين السابقين.

ثانياً: الثقافة كعنصر مؤثر في المعرفة التنظيمية

1. الثقافة تحدد التوقعات حول المهم من المعرفة

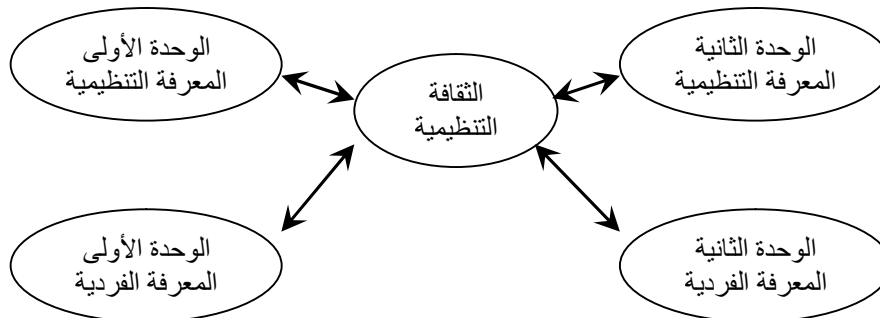
لقد عرفنا سابقاً في تعريفنا للمعرفة أنّ أغلبها ضمني وأنها مرتبطة أكثر بما يعتقده ويتوقعه الأفراد، وأيضاً عرفنا أن الاعتقادات في حد ذاتها مكون أساسي من مكونات الثقافة التنظيمية؛ وعليه فالثقافة تحدد المعرفة؛ أي تحدد ما يعتقد الأفراد أنه صحيح، وبالتالي يضاف إلى معارفهم الضمنية المتراكمة السابقة. من هنا فتثقافة الأفراد تحدد ما هو مفيد لهم لأكثر فعالية في أداء أعمالهم. ثقافات فرعية معناه اعتقادات مختلفة وبالتالي معارف مختلفة، وعليه تظهر أهمية تحديد توجه تنظيمي مشترك، من خلال محاولة توحيد اعتقادات الأفراد حول العمل.

الثقافة التنظيمية لا تحدد فقط قيمة المعرفة، بل أيضاً ما هي المعرفة التي يجب الاحتفاظ بها لدعم الكفاءات الجوهرية، وأيضاً ما هي المعرفة التي يجب تبادلها مع الخارج أو مشاركته لخلق ميزة إستراتيجية، فالثقافة التنظيمية تلعب دوراً هاماً في مثل هذه القرارات التي تتعلق بحماية المعرفة التنظيمية أو تشاركها مع الخارج.

2. الثقافة وسيط للتفاعل بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية

عرفنا أن جزءاً هاماً من الثقافة يمثل قواعد غير مكتوبة تحدد سلوك الأفراد، ومن تلك ما يحدد كيف تتحول المعرفة من المستوى الفردي إلى الجماعي ومن ثم إلى المستوى التنظيمي، والشكل التالي يبرز تلك العلاقة:

الشكل رقم (2-5): الثقافة التنظيمية والعلاقة بين المعرفة الفردية والتنظيمية

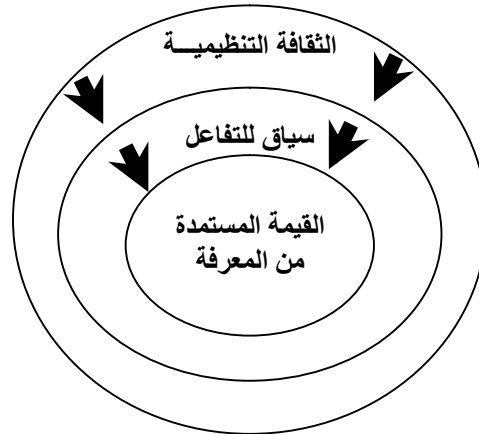


من المعروف في إدارة المعرفة، أهمية تحويل المعارف الفردية إلى تنظيمية عن طريق تشاركها مع الآخرين، بحيث يتم استخدامها من قبل الأفراد الآخرين حسب خبراتهم ومهاراتهم ومن ثم يمكن استخدام تلك المعرفة وفق سياقات متعددة. غالبا عندما يريد الأفراد تبادل ما يعرفونه فإنهم يتجهون للشعور بأنهم فقدوا ملكيتهم لتلك المعرفة والتي كانت مصدر قوتهم؛ وبالتالي فإن معايير المنظمة سوف تدعم ذلك الشعور بالتحكم، وتشجع الأفراد على عدم تبادل معارفهم. أما إذا كانت ثقافة المنظمة تدعم هذا السلوك وتحفز له لأن يصبح سلوكا مطلوبا من الجميع؛ فإن الأفراد يتجهون لمشاركة معارفهم؛ وعليه فإن الثقافة والمعايير المتبعة هي التي تحدد العلاقات بين المستويات المختلفة للمعرفة.

3. الثقافة تنشئ إطارا للتفاعل الاجتماعي لاستخدام المعرفة

إن المعرفة التنظيمية ينظر لها كنتاج للتفاعل الجماعي داخل المنظمة الذي يقرر بدوره كيف سوف تستخدم المعرفة في مواقف معينة، فالمعرفة ما لم تكن مقبولة من طرف أفراد التنظيم لا يمكن نشرها وبالتالي تحويلها إلى معرفة تنظيمية، فالثقافة كما عرفنا تحدد وتؤطر السلوك التنظيمي؛ فإذا كانت تلك الثقافة تدعم توجهها معينا نحو تبني معرفة معينة؛ فإن ذلك يساعد على تعزيز الاستفادة من تلك المعرفة من خلال نشرها وتطبيقها.

الشكل رقم (2-6): الثقافة التنظيمية وقيمة المعرفة

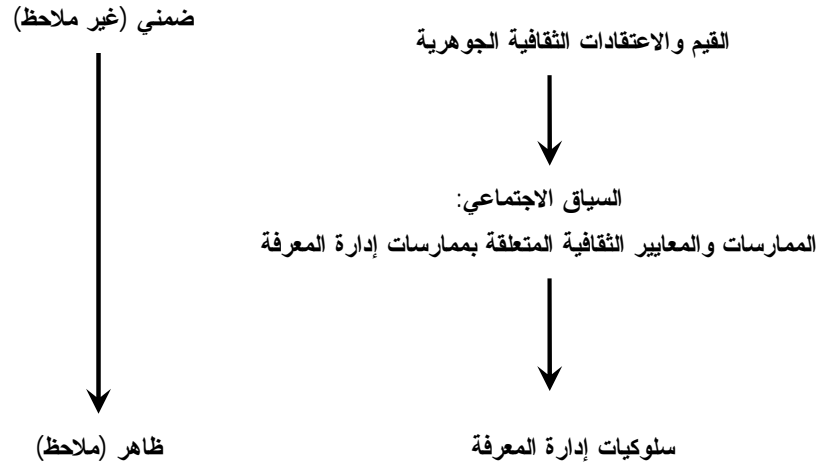


David De Long: *Building the Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors*, WORKING PAPER, CENTER FOR BUSINESS INNOVATION, may 1997, p 15.

ففي منظمة عندما لا يكون معروفا أن يتشارك الأفراد المعارف والخبرات والدروس التي يتعلمونها، أي لا يكون هذا السلوك جزءاً من ثقافة المنظمة، فحينئذ لن تتفع تكنولوجيا التشارك أو غيرها، إذن فالقيمة المضافة من المعرفة تكون ضائعة؛ إذ أن السلوك التشاركي يتطلب أفرادا يعتقدون ذلك ويرغبون فيه قبل كل شيء. أيضا فالممارسات التي تعكس الثقافة التنظيمية السائدة (الاجتماعات العامة) وأيضا قواعد التعامل (لا تعارض رئيسك في العمل)، تحدد بشكل كبير طرق تعامل الأفراد مع بعضهم البعض من خلال الإطار الاجتماعي الذي توجده الثقافة السائدة في الأخير.

من جهة أخرى يرى **ليدندر وآخرون** Leidner & al أن السياق الاجتماعي هو الذي يظهر تأثيرات القيم الجوهرية على سلوكيات إدارة المعرفة ويبرز ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-7): تأثير الثقافة على سلوكيات إدارة المعرفة -السياق الاجتماعي -



Source: Dorothy Leidner & al: *The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms*, International Journal of e-Collaboration, V 2(1), January-March 2006, P 21.

من الشكل يلاحظ أن السياق الاجتماعي للثقافة التنظيمية هو المسؤول عن تحويل القيم والاعتقادات الجوهرية لتخدم سلوكيات وممارسات إدارة المعرفة، وبالضبط في تحويل تلك السلوكيات من جانبها الضمني إلى جانبها الظاهر، بحيث تصبح مظهرا مميزا للمنظمة، ويصبح ظاهرا أن المنظمة تتبع بشكل واضح ممارسات سلوكية تدعم إدارة المعرفة .

4. الثقافة تحدد التفاعل (رد الفعل) اتجاه المعرفة الجديدة

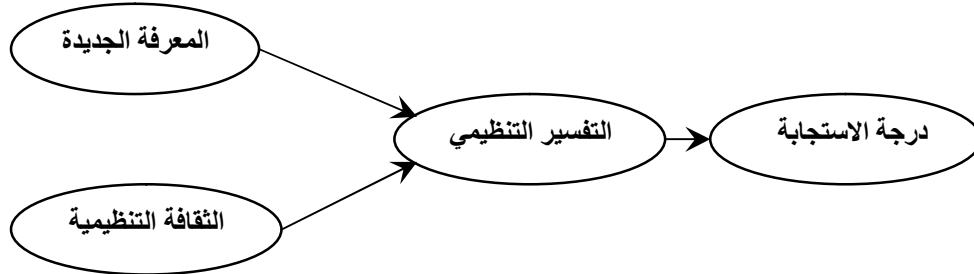
الثقافة كما عرفنا تساعد المنظمة في التكافل الداخلي، وأيضا في التكيف مع البيئة الخارجية، ومن المعروف أن المنظمة يمكن أن تتحصل على معرفتها الجديدة من خلال هاتين البيئتين؛ إذن فالثقافة تعني ما تعلمه الأفراد خلال فترة زمنية معينة من خلال محاولتهم التعامل مع مشاكل بيئتهم الخارجية التي تهدد بقاء المنظمة، إضافة إلى المشاكل الداخلية للتنظيم. وأكثر الثقافات تميزا هي التي يصل أفرادها إلى مرحلة من الإدراك المشترك وطريقة التفكير الموحد بحيث تتحكم في شعور وأحاسيس المجموعة واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم في نهاية المطاف.

في سنوات التسعينات أظهرت بحوث التسويق في شركة فورد للسيارات دليلا قاطعا على أن السيارات نوع **Minivan** ستحقق نجاحا ضخما كمنتج جديد في سوق السيارات، لكن مديري شركة فورد وخاصة في قسم المالية رفضوا قبول هذه المعرفة السوقية الجديدة؛ باعتبار الأمر من وجهة نظرهم محفوف بالمخاطرة. لكن شركة كرايسلر **CHRYSLER** عرفت قيمة هذه المعرفة وأرادت تحقيق سبق في إنتاج

هذا النوع ودخول سوق جديدة، بل لقد أنقذها هذا المنتج من التخبط الذي كانت تعانيه في سوق السيارات. ومما يلاحظ هنا هو عدم وجود توجه مشترك نحو المعرفة السوقية الجديدة في شركة فورد الذي يرجع ربما إلى قلة الثقة من قبل قسم المالية في النتائج التي توصل إليها قسم التسويق.

في الشكل التالي تتضح كيفية تأثير الثقافة التنظيمية في المعارف الجديدة:

الشكل رقم (2-8) : الثقافة والمعارف الجديدة



Source: David De Long: *Building the Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors*, WORKING PAPER, CENTER FOR BUSINESS INNOVATION, may 1997, p 21.

من الشكل يلاحظ أن الثقافة التنظيمية تحدد الاستجابة اتجاه المعرفة الجديدة؛ أي كيفية التقاطها واستقبالها (إجازتها أو رفضها) وأيضاً توزيعها داخل المنظمة. ديناميكية هذه العملية تمثل مشكلة لدى كثير من المنظمات اليوم والتي تواجه الكثير من التغيرات التكنولوجية وأيضاً المنافسة الشديدة التي تهدد بقاءها، والتي يتوجب عليها الاستجابة بالسرعة الكافية وتحديد التوجه الاستراتيجي وتخصيص الموارد.

لقد أكدت الدراسات المتعلقة بثقافة المنظمات على اعتبار المنظمة نظاماً ذا صلة بنظرية المعرفة؛ باعتبار أهمية العوامل الإنسانية والثقافية المذكورة سابقاً مثل المعتقدات والقيم والمعاني والرموز، ومن جهة أخرى أشارت إلى ضرورة الاهتمام بالجوانب الضمنية للمعرفة؛ وعليه حسب وجهة النظر هذه فإن المنظمة باعتبارها - نظاماً لصناعة المعنى المشترك- تتعلم وتغير نفسها وتتطور بمرور الوقت من خلال التفاعلات الاجتماعية داخلها وبينها وبين البيئة الخارجية.

المطلب الثاني: تحليل أثر عوامل الثقافة التنظيمية في نجاح إدارة المعرفة

تتناول هذه الدراسة في تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة أربعة متغيرات أساسية: فباعتبار أن الثقافة التنظيمية كما عرفناها تعبر عن الاعتقادات والقيم والمدرجات حول الواقع التنظيمي جاء متغير إدراك إدارة المعرفة. أيضاً فالثقافة التنظيمية تشير إلى اللغة والأفكار والعادات المشتركة بين أفراد التنظيم لذلك جاء متغير الرؤية المشتركة. الثقافة التنظيمية تعبر كذلك عن درجة التكافل بين أفراد المنظمة باعتبارها ترسم وتؤطر السلوك الجماعي، من هنا جاء متغير البيئة التعاونية في إطار هذا الجانب. من جهة أخرى جاء متغير ممارسات الإدارة العليا باعتبار الدور الكبير لهذه الأخيرة في تأسيس وحتى تغيير

أو تبني ثقافة معينة، بحيث أن الممارسات التي تتبناها الإدارة عادة ما تفرض على أعضاء التنظيم وتؤثر فيهم.

ما يمكن الحديث عنه كذلك، أن الدراسات السابقة تناولت في معظمها تأثير العوامل الثقافية في واحدة من عمليات إدارة المعرفة، وكثيرا ما تناولت عملية المشاركة بالمعرفة، وسنحاول في الدراسة التطبيقية فيما بعد دراسة أثر كل عامل ثقافي في العمليات الأساسية لإدارة المعرفة والمتمثلة في: توليد المعرفة، المشاركة بالمعرفة، وتطبيق المعرفة.

وفيما يلي يمكن تبرير اختيار كل عنصر وتأثيراته المتوقعة على إدارة المعرفة.

أولاً: أثر إدراك إدارة المعرفة في نجاحها

نتيجة الإخفاقات التي مست الكثير من مشاريع إدارة المعرفة؛ بحثت الكثير من الدراسات في سؤال هام لماذا نجد أن الكثير من مبادرات إدارة المعرفة تفشل؟

والإجابة على ذلك كانت واضحة، هو الجهل بماذا يعني مفهوم إدارة المعرفة فعلا، والجهل بدور التكنولوجيا في إدارة المعرفة، وأيضا الجهل بأهمية التغييرات الثقافية والفلسفية و بكيفية وضع وتأسيس مفهوم إدارة المعرفة في البيئة التنظيمية وكأحد المتطلبات الأساسية.

إن هذا الجهل مبرر حينما تكون هناك تعريفات ومفاهيم متعددة ومتنوعة، فالحيرة توجد بين الباحثين أنفسهم. وتوضح أهمية هذا الأمر من خلال مجهودات **بروزاك وفابي** Prusak & Fahey حول دراستهما المتعلقة بأكثر من 100 مشروع للمعرفة خلال خمس سنوات، وذلك لكشف الأخطاء ونقاط الضعف خاصة المرتبطة بمفهوم المعرفة نفسه، ويمكن القول بأن عدم الفهم الواضح لهذا المفهوم في المواقع التنظيمية يعوق ويؤخر كفاءة إدارة المعرفة. حيث أشارت الدراسة إلى أن الخطأ الأول في إدارة المعرفة هو عدم التحديد الواضح لمفهوم المعرفة، و يمكن تلخيص بعض الأسباب التي ذكرتها الدراسة فيما يلي¹:

- إذا كان كما يعتقد البعض أن المعرفة لا تختلف عن المعلومات أو البيانات؛ إذن ما هو الجديد الذي أتت به إدارة المعرفة؟
- هذا الخطأ غير مفاجئ فالقليل من المديرين و الأفراد الذي يعدون أنفسهم من خلال التدريب والخبرة التنظيمية، لإدراك مفهوم وأهمية إدارة المعرفة، وهذا ما يظهر أيضا أن المديرين يشعرون بثقافة مضادة نحو المعرفة Anti-Knowledge culture في منظماتهم؛
- نتيجة كثرة النظريات الحديثة في مجال إدارة الأعمال وخاصة منذ الستينيات والتي نجح بعضها وفشل البعض الآخر، وبالتالي يأتي هذا الخطأ نتيجة الاعتقاد أن إدارة المعرفة مجرد بدعة أخرى للإدارة لا غير؛

¹ Liam Fahey, Laurence Prusak: *The Eleven Deadliest Sins Of Knowledge Management*, California Management Review, Vol. 40, No. 3, 1998, PP (265-266).

- إن خطأ عدم الإدراك لمفهوم إدارة المعرفة حاسم جدا، ويساهم في حدوث باقي الأخطاء المتعلقة بإدارة المعرفة، باعتباره يؤدي إلى بيئة مختلة وظيفيا لعمل المعرفة.

أشار كوكز Coakes (2003) إلى أن منظمات متعددة أجرت دراسات حول معوقات إدارة المعرفة، وتوصلت هذه الدراسات إلى أن هناك مجموعة من المعوقات الرئيسة التي تعرقل تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل من بينها ذكر: الإدراك غير الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها وأيضاً الإدراك غير الكافي لدور إدارة المعرفة وفوائدها والافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفاء.¹

كيف يمكن اعتبار إدراك إدارة المعرفة كعامل ثقافي؟

كل منظمة ومنذ تأسيسها تقوم بإدارة المعرفة ولو بمستوى معين، فالمنظمات تقوم بالكثير من الممارسات، لكن المشكلة دون أن تدرك أنها بذلك تقوم بإدارة معرفتها، في حين عرفنا كذلك أن الثقافة التنظيمية تتعلق بتحليل الممارسات اليومية وأيضاً مدى إدراك الأفراد لها؛ وعليه فإن إدراك الأفراد والمنظمة لتلك الممارسات التي يمكن أن تدعم ممارسات إدارة المعرفة ويمكن أن يساهم في نجاحها.

عندما تصل المنظمة إلى قدر عالي من الإدراك الذي يتعلق بممارسة معينة، وهو ما يشير إليه الباحثون بمصطلح النضج التنظيمي Organizational Maturity²، وحينما نتحدث عن النضج التنظيمي في إدارة المعرفة؛ فإن ذلك يعبر عن كيفية ومراحل قبول إدارة المعرفة كمنهج عمل في المنظمة، أي عندما تصل المنظمة إلى درجة عالية من الفهم والإدراك وتعتاد العمل بمنهج إداري معين، فعندما تمتلك المنظمة قدراً عالياً من النضج التنظيمي في إدارة المعرفة تصبح منظمة متعلمة، تحسن التعامل مع المعرفة وإدارتها وكأنها منتج، وتتقن أساليب توليدها، وتشجع المشاركة وتتفنن في تطبيقها، وتحقق الإبداع المستدام، بل يصبح هذا عملاً روتينياً لديها، حيث تدور المعرفة وبشكل روتيني حول الأنشطة، والثقافة، والتكيف، بحيث يعد ذلك أسلوب حياة المنظمة؛ وبالتالي يعد إدراك طبيعة وأهمية المعرفة وكيفية إدارتها أساساً في التفريق بين المنظمات المتعلمة وغيرها.

كما تم الإشارة سابقاً إلى أن الثقافة نظام من المعارف والمعلومات السارية في المنظمة، والتي يترجمها الأفراد من خلال سلوكياتهم، ممارساتهم، آرائهم، وقناعاتهم؛ فإن تلك الثقافة تعكس إدراك الأفراد فهي تعد المرجعية التي يستند إليها العامل في إدراكه للواقع التنظيمي. على المنظمات أن تعي أن هناك منهجاً إدارياً حديثاً يجمع كل تلك الممارسات وينظمها ويضمن لها استفادة أكبر من معرفتها التنظيمية

¹ يوسف أبو فارة، حمد خليل عليان: دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، المؤتمر العلمي الثالث إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة عمان، الأردن. 27 - 29 نيسان 2009.

² اكتسب هذا المفهوم اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين، وقدموا الكثير من النماذج لقياس مدى نضج المنظمات معرفياً، للمزيد يمكن الرجوع في هذا الإطار إلى:

وخبراتها. عليها أولاً أن تدرك أنه يمكن إدارة المعرفة. كلما كان الأفراد مدركين لأهمية وماهية توليد المعرفة ومشاركتها وتطبيقها انعكس ذلك على ممارساتهم، وبالتالي يتوقع أن يساهم ذلك في نجاح تطبيق إدارة المعرفة.

ثانياً: أثر البيئة التعاونية في نجاح إدارة المعرفة

تركز المنظمات اليوم على خلق العمل الجماعي، فمن خلال جماعة العمل تحقق المنظمة أهدافها بكفاءة وفعالية، حيث ينظر إلى فريق العمل كجماعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد بحيث يتحمل كل فرد منهم مسؤوليات ومهام معينة في العمل، هذا المفهوم يؤدي إلى خلق مجموعة من القيم الإيجابية بين الأفراد تتضح من خلال تفاهم الجماعة وانسجامها وتوزيع الأدوار بينهم.

إن إدارة المعرفة أكبر من قضية إعطاء المعلومة الصحيحة إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب إنها قضية سياق اجتماعي معقد لا بد من تعزيزها من خلال تأكيد ضرورات العمل الجماعي وخلق العمل.

وحسب الكثير من الباحثين، فتكوين واستخدام المعارف يعتمد على طبيعة المنظمة وعلى خصائصها الجماعية ووجود المعارف المشتركة داخل المنظمة. أيضاً وجود قواعد جماعية والتزام جماعي يسهل من عملية بناء وصيانة المعارف كذلك فإن تشارك المعارف بين العاملين يعتمد على البعد الجماعي للمعرفة¹ لقد عرفنا مما تناولناه أن الثقافة التنظيمية تدعم بقيمها واتجاهاتها روح المشاركة في المنظمة؛ حيث أنه من الضروري لتكوين فريق عمل متجانس أن تكون هناك قيم متشابهة تجمع أفراد الفريق من جهة، وأن تدعم المنظمة و سياساتها روح الفريق و العمل الجماعي من جهة أخرى. ومن هنا فإن البيئة التعاونية يجب أن تكون ميزة أساسية وواضحة عند تبني إدارة المعرفة، حيث تعبر عن الدرجة التي يكون من خلالها الأفراد في نشاط جماعي يساعد بعضهم البعض في أداء المهام، ويتوقع أن تعد الثقافة التعاونية عنصراً مؤثراً في إدارة المعرفة باعتبارها تزيد مستويات التبادل المعرفي، كذلك تعد من متطلبات خلق المعرفة، من خلال إزالة العوائق التنظيمية للمشاركة المعرفية و زيادة الانفتاح وتعزيز الاتصال.

المنظمة التي تتميز بالعمل الجماعي، تتسم بدرجة عالية من الفهم والسلوك والعمل كمجموعة لتحقيق الأهداف، وزيادة نسبة التفاعل بين الأعضاء وحتى الاستفادة من الاختلافات. أيضاً يعد العمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشكلات و إيجاد الحلول المثلى لها؛ من خلال الاتصال المباشر بين الوظائف و الاحتكاك المستمر بين العاملين. كذلك فإن الثقافة التنظيمية تسمح بإيصال وتداول الخبرة الفردية الموجودة فهي إذن تمثل الطريقة لتحصيل المعارف الجماعية المتراكمة عبر الزمن.

¹ Patrick Cohendet & al, Op.cit, P 154.

ثالثاً: أثر الرؤية المشتركة في نجاح إدارة المعرفة

يرى فايي و بروزاك Fahey و Prusak أن من بين الأخطاء الحاسمة في إدارة المعرفة هو عدم إدراك أن أهم دور وسيط لإدارة المعرفة هو خلق السياق أو البيئة المشتركة Shared Context وما يعنيه هذا الأخير هو مشاركة الفهم والتوجه للعالم التنظيمي الداخلي والخارجي للمنظمة، وفي غياب البيئة المشتركة فإنها تختلف التوجهات والرؤى وافتراضات الأفراد نحو المستقبل.¹

الرؤية المشتركة لأي منظمة يجب أن تكون مبنية من خلال الرؤى الفردية أو الشخصية للعاملين فيها والقادة في منظمات التعلم ويعني ذلك أن الرؤية التنظيمية Organizational Vision لا يجب خلقها من خلال القادة فقط و الأفضل خلقها وبنائها من خلال تفاعل الأفراد في المنظمة و فقط من خلال الموائمة بين الرؤى الفردية وبما يمكن من وضع رؤية مشتركة للمنظمة.

إن دور القائد في خلق رؤية مشتركة هو أن المشاركة برؤيته مع رؤى الآخرين بالمنظمة، ولا يمكن فعل ذلك بالقوة ولكن من خلال تشجيع الآخرين بالمساهمة برؤيتهم مع رؤية قادتهم، واعتماداً على هذه الرؤى فإنه يتم استنباط أن رؤية المنظمة = الرؤية الشخصية + رؤى القادة + رؤى الآخرين. ولذا يجب أن تذوب مختلف الرؤى داخل المنظمة في رؤية المنظمة ككل. ويمكن للتطوير التنظيمي أن يلعب دوراً أساسياً في هذا المجال، ففي تطوير وتأسيس منظمات التعلم فإن خبراء التطوير التنظيمي يستخدمون نفس الأدوات لبناء رؤية مشتركة والتي تم استخدامها لبناء منظمات التعلم.

وتركز الرؤية المشتركة على إمكانية التفسير المتميز لمختلف العاملين في المنظمة، وذلك في إطار الصورة الذهنية والحيوية للمنظمة، والفرد الذي لا يساهم في بناء رؤية المنظمة فإنه سلبي ولا يشترك في الأداء التنظيمي بفاعلية ويكون غريباً عن المنظمة. ويرى سينج أن الرؤية لا يمكن بيعها أو شراؤها فعند تشكيل رؤية مشتركة للمنظمة فسوف تكون هناك قوة دائمة للتغيير أطلق عليها التوتر الإبداعي creative tension وهذا يقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها والتكيف مع المتغيرات.²

حينما يشارك الأفراد بعضهم بعضاً الأفراد والأهداف والرؤى والتطلعات والنظرة إلى مستقبل المنظمة؛ فإن هذا يساعدهم بشكل كبير على تصور الفائدة من تبادلهم لمواردهم المعرفية، حيث أن كل ذلك يساعد الأفراد على تجنب مساوئ عدم أو سوء الاتصال، وتصبح لديهم فرصة أكبر لتبادل آرائهم وخبراتهم بحرية وفق مبدأ الفائدة المتوقعة؛ إذ يصبح كل فرد مصدراً للمعرفة وفي نفس الوقت مخزناً لمعرفة الآخرين.

من جهة أخرى قد يحتاج تطبيق مفهوم كإدارة المعرفة إلى تغيير الكثير في ثقافة الأفراد الحالية للمنظمة، وهنا لا بد أن تتفق رؤى الأفراد حول ماهية توجه هذا التغيير وحول مجالاته وأولوياته، من

¹ Liam Fahey & Laurence Prusak, Op.Cit., P 268.

² سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مرجع سابق، ص 277.

خلال وضوح منافعه الحقيقية ، واقتناع العاملين بأهميته، وبالتالي فإن نجاح التغيير ومن نجاح تبني إدارة المعرفة؛ إذ أنها تتطلب تضافر كل الجهود التنظيمية لتحقيق هدف مشترك.

رابعاً: أثر ممارسات الإدارة العليا في نجاح إدارة المعرفة

إن المشكلة الرئيسية التي تواجه إدارة المعرفة تنبثق من تجاهل الكثير من منظمات الأعمال لادوار الأفراد في تعزيز إدارة المعرفة، بالإضافة إلى تجاهل الكثير من المسائل الثقافية. فإيجاد البيئة التنظيمية التي يتم فيها تقدير معرفة الأفراد والمكافأة عليها، وتأسيس ثقافة تفر بالمعرفة الضمنية للأفراد ومشاركتهم يعتبر أمر في غاية الأهمية فيما يتعلق بتطوير إدارة المعرفة، كما أن مساهمة العاملين في إدارة المعرفة تعتبر، بحد ذاتها، مكافأة يحصلون عليها، وإذا لم تتمكن إدارة المعرفة من جعل حياة العاملين أسهل فسوف تواجه الفشل.

ويشيع حالياً هدف التمكين أي تأكيد الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، وجعلهم يملكون الاستعداد للتصرف واتخاذ القرارات والمبادرة عوضاً عن أن يكونوا ضعفاء ينتظرون توجيهات الإدارة وينصاعون لها، لقد أصبحت قيمة وهدف التمكين قيمة اجتماعية عالية، غير محصورة بإدارة الموارد البشرية، وقد بدأت شركات مختلفة عالمية تجرب كيف يمكن أن تجعل ثقافتها تخلق عاملين متمكنين للاستفادة القصوى منهم، وتستخدم المنظمة مجموعة من الأدوات في صياغة هذه الثقافة.

يرى ميكشان وغلينو McShane & Glino أن عملية التمكين تمثل جزءاً أساسياً من إدارة المعرفة، فقد أدرك قادة المؤسسات بأن المعرفة التي يحملها العاملون تمثل مصدراً مهماً لبلوغ الميزة التنافسية وبالتالي راحوا يشجعون العاملين على تبادل هذه المعرفة¹. إنها ثقافة تعتبر العاملين في حالة حدوث مشكلة عمل لهم جزء من حل المشكلة وليس جزء من المشكلة نفسها وتعمل في هذا الاتجاه.

إن ممارسات الإدارة وسياساتها القائمة على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات ولا سيما التي تتعلق بالأفراد وتؤثر مباشرة على تحقيق أهدافهم الخاصة، تترك انطباعاتاً إيجابية لدى العاملين وشعوراً بالثقة المتبادلة وانفتاحاً على جميع المستويات التنظيم والتزاماً بتنفيذ القرارات التنظيمية المتخذة بكل صدق وحب وعلى أعلى مستوى من المسؤولية. بحيث أن "الأصول المعرفية للمنظمة تعتبر موارد قيمة، وهذا مرتبط بكفاءة العقول البشرية عالية التميز، ويمكن تحقيق المعرفة واستخدامها بكفاءة في إطار ثقافة المنظمة والتي تعزز الثقة التبادلية Mutual trust بين جميع العاملين والمديرين والمشرفين داخل المنظمة"².

¹ أحمد الخطيب، عادل سالم، الإدارة الحديثة - نظريات واستراتيجيات ونماذج -، عالم الكتب الحديث، اريد، الأردن، 2009، ص 32.

² سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مرجع سابق، ص 57.

حتى تكون المعرفة هي الجدارة الجوهرية وبؤرة التركيز في عمل المنظمة؛ لا بد من الانتقال من المنظمات التقليدية التي تجعل المعرفة مسؤولية الإدارة (التي تضع الأهداف والخطط والسياسات وأن العاملين الآخرين عليهم التنفيذ، إلى النمط الجديد من منظمات التعلم التي تجعل العمل المعرفي والتعلم مسؤولية الجميع من أجل تقاسم المعرفة وإنشاء القيمة في كل أنماط المنظمة. فالعقلية الإدارية القائمة على الأمر والإشراف تحدّ من فرص تشكيل الفرق والتفاعل بين الأفراد والوحدات وهذه من الاعتبارات الضرورية في نقل المعرفة.

وفي دراسة قدمها **سميث ومكين** (Smith & McKean : 2004) توصلا إلى إن السبب الرئيسي لمشكلة عدم استفادة المنظمات من إدارة المعرفة بشكل كبير، هو ضعف قدرة العاملين في مجال المعرفة في داخل المنظمة على تحديد الاحتياجات المعرفية لبقية الأقسام ، وعدم معرفة العاملين في بقية الأقسام بما يمكن أن تقدمه إدارة المعرفة لهم؛ وعليه أشاروا إلى ضرورة ما يسمى **تسويق إدارة المعرفة¹ Marketing of Knowledge management** أي إيجاد التواصل بين المنتج (إدارة المعرفة) والزيون (أقسام المنظمة) وهذا ما برز الحاجة إلى ضرورة إلمام المنتجين بالأساليب التسويقية حتى يتمكنوا من إرضاء زبائنهم .

كما أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية و دور التحفيز، حيث يبرز في كونه أسلوبا من أساليب تفعيل المعرفة داخل المنظمة، من خلال تحريك الدافعية لدى أصحاب المعارف و المهارات للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية مخترنة لديهم، وهي ما تعرف بالمعرفة الضمنية، التي تعد الجزء الأكبر من المعرفة . في الغالب يكون الأفراد متخوفين من كشف مهاراتهم ومعارفهم للتخوف من استعمالها ضدهم، ولكن تشير الدراسات أن التحفيز كفيل بتحقيق التبادل المعرفي داخل المنظمة من خلال سياسات تعمل على مكافأة المصrchين بمعارفهم و بالتالي جعله سلوكا مرغوبا، فيصبح التنافس داخل المنظمة في التصريح بالمعارف بدل إن يكون في إخفاءها.

مما سبق تناولته يتضح أنّ للممارسات الإدارية المتعلقة أساسا بالتحفيز والاستقلالية وتمكين العاملين، إضافة إلى تعزيز مفهوم الثقة التبادلية، ونشر ثقافة المعرفة بين العاملين، يتوقع أن يكون لها الأثر الأكبر في نجاح عمليات إدارة المعرفة من توليد ومشاركة وتطبيق.

المطلب الثالث: ضرورة تكامل الثقافة التنظيمية و تكنولوجيا المعلومات

إن الأكثرية من مديري المنظمات يعتقدون بأهمية تكنولوجيا المعلومات والحاسبات عند تبنيهم إدارة المعرفة، على حساب العوامل الأخرى والتي يمكن أن يكون لها دور حاسم كذلك. وخاصة التكنولوجيا

¹ ثامر ياسر البكري، بناء الإستراتيجية التسويقية لأقسام إدارة المعرفة في منظمات الأعمال من منظور التسويق الداخلي، مداخلة ضمن فعاليات ملتقى " الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، أيام 26 - 27/4/2006.

ونظم المعلومات التي تعد كمستودعات البيانات المتاحة في المنظمة ، والتي تتألف من السجلات المختلفة كالمبيعات، بيانات العملاء ، الترويج، وغيرها، غير أن العديد من البحوث والدراسات وحتى التجارب الميدانية تؤكد على أن المعرفة تظل في عقول الأفراد، وكما عرفنا فإن تدريب الموظفين وتحفيزهم من العوامل الأساسية لإدارة المعرفة وخلقها والاستفادة منها.

ومع الأهمية المتزايدة لها إلا أن « تكنولوجيا المعلومات تستطيع أن تتعامل بكفاءة مع البيانات والمعلومات ولكن ليس مع المعرفة، بل إنها في أحسن الأحوال ولكي تستطيع أن تمارس دورا في إدارة المعرفة لا بد أن تحول معرفة الشركة إلى معرفة صريحة كبيانات صلبة وصيغ منطقية، وفي هذه العملية هناك نوع من التراجع والتدهور بمعرفة الشركة إلى مستوى البيانات والمعلومات»¹

ويدعم هذا الرأي هوتشايلد وآخرون Hauschild et .al. 2000 الذين أكدوا بأن العديد من المدراء التنفيذيين والإدارات العليا يعتقدون بأن إدارة المعرفة تبدأ وتنتهي بأنظمة متطورة لتكنولوجيا المعلومات في حين أن العديد من مشاريع إدارة المعرفة قد فشلت بسبب معاملتها كمشاريع تقنية.²

من جهة أخرى يجيب بريما نيكرا Prema Nakra عن سؤال هام يحير الكثير من المديرين : لماذا تفشل إدارة المعرفة بالرغم من استثمار مبالغ كبيرة في تكنولوجيا المعلومات؟ فيجيب في مقالة كاملة عنوانها: إن السحر هو في الثقافة. حيث أكد أن إدارة المعرفة ليست حول تكنولوجيا المعلومات فقط، فهذه الأخيرة تعتبر من العوامل الداعمة لتطبيقات إدارة المعرفة.³ وترتبط وجهة نظر الباحثين بفشل إدارة المعرفة إذا اعتمدت فقط على التكنولوجيا، باعتبار أن إدارة المعرفة هي نشاط ثقافي حيوي يركز على العنصر الإنساني وموارد المنظمة، وفي الحقيقة فإن الاعتماد على تكنولوجيا كثيفة ومعقدة يؤدي وبسرعة إلى زيادة أعباء العاملين، الذين يتوقعون أن تكون التكنولوجيا موجهة فقط اتجاه دعمهم ومساعدتهم وبما يمكنهم من التكيف وزيادة قدراتهم في تطبيقات وممارسات العمل الجديدة بمساعدة التكنولوجيا.

إذن يمكن مناقشة تكنولوجيا المعرفة كما يرى جاد الرب من خلال النظم الاجتماعية والتكنولوجية،⁴ حيث أن النظامين لهما نفس الأهمية في إدارة المعرفة. وتحويل البيانات إلى معلومات من الأمور الهامة في تكنولوجيا المعلومات، ولكن إذا كان نظام التكنولوجيا فقيرا وغير ذي كفاءة فيتم استبداله بنظام المعرفة، والتبادل بين المعلومات والمعرفة هو انجاز جيد من خلال العوامل الاجتماعية ولكن هذه الأخيرة تكون

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 99.

² الحديثي رامي حكمت، عبد الكريم محسن : " مبادلات اختيارا إستراتيجيات إدارة المعرفة" مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية" ،جامعة الزيتونة ،عمان، الأردن. 2005.

³ Prema Nakra: *Knowledge Management: The Magic Is in the Culture*, Competitive Intelligence Review, Vol. 11(2), 2000, PP 53-60.

⁴ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية، مرجع سابق، ص 61.

ضعيفة في تحويل البيانات إلى معلومات ، وهذه إحدى المسببات للاعتقاد في أن إدارة المعرفة سوف تكون أفضل وأحسن إذا ما تمت من خلال الدمج بين النظم الفرعية الاجتماعية والتكنولوجية.

على العموم فإن المنظمة تستخدم تكنولوجيا المعلومات أو أي منهج رسمي في إدارة المعرفة. لكن لكي تستثمر في الحفاظ على قدرتها التنافسية في الأجل الطويل؛ فإنها تحتاج إلى خلق التفاعل الكامل بين النظم الاجتماعية والتكنولوجية، والتكنولوجيا يمكن استخدامها في زيادة كفاءة الأفراد والتأكيد على تدفق المعلومات خلال المنظمة، بينما النظم الاجتماعية مثل بيئات وأفراد التطبيق تحسن من التفسير المتميز للمعلومات من خلال إيجاد وجهات نظر متعددة تجاه المعلومات كما تناولناه سابقاً.

خلاصة لما ذكر، أصبح العنصر البشري هو الأساس في عصر إدارة المعرفة، بينما أصبحت التكنولوجيا أداة مساعدة، بل كما يراها هلدبراند (Hildebrand,1999) بأنها أقرب إلى إعادة هندسة المؤسسات (Reengineering) منه إلى إدارة المعرفة، فالتكنولوجيا تؤدي دوراً في تمكين أنشطة التعليم التنظيمي وإدارة المعرفة، بينما يبقى الفرد هو الحامل للمعرفة التي إن لم يستغلها فقدتها المؤسسة وفقدت معها مقومات التطوير وديمومة التنافس.¹

نتيجة هذا الخلط في أهمية التكنولوجيا في إدارة المعرفة فإن المديرين يخافون من الاستثمار في إدارة المعرفة لأنهم ببساطة يعتقدون أن إدارة المعرفة تعني استثماراً ضخماً في تكنولوجيا المعلومات، وأنها ستحتاج إلى متخصصين، ويمكن ملاحظة أنه مهما كان حجم المنظمة تستطيع إطلاق مبادرة إدارة المعرفة لأن المطلوب كما سبق التركيز على الكثير من القضايا السلوكية، وزيادة الاعتناء بأمور أخرى غير تكنولوجيا المعلومات تتعلق بثقافة المنظمة، مما يعزز الاستفادة من المعرفة التنظيمية في زيادة الفعالية والأداء.

المطلب الرابع: الثقافة التنظيمية في خدمة التغيير نحو إدارة المعرفة

أولاً: إدارة المعرفة كأحدث استراتيجيات تغيير الثقافة التنظيمية

نتناول كتب الإستراتيجية في باب الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، بعض المناهج الحديثة في التغيير مثل إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة وغيرها مما هو معروف في هذا الباب، لكن مما اتضح لنا في تناول إدارة المعرفة أنها تؤدي إلى تغيير الكثير في عدة جوانب تتعلق بالمنظمة، ذلك التغيير يشمل عدة مستويات، ولا شك أن منهج إدارة المعرفة يتوافق مع ما تذهب إليه تلك الاستراتيجيات، ومن هنا يمكن اعتبار إدارة المعرفة كأحدث استراتيجيات التغيير الحالية.

¹ نعيمة حسن جبر رزوقي: رؤية مستقبلية لدور اختصاصيي المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج 9، ع 2 (2004) سبتمبر 2004، ص 108.

ويدعم هذا التوجه الشيمي حيث يرى تعانق إدارة المعرفة مع إدارة التغيير إذ ينظر إليها على أنها طريقة -أو واحدة من الطرق التي تعنى بالتطوير الوظيفي داخل المنظمات ، فإدارة المعرفة إذا أخذت على محمل الجد تؤدي إلى إعادة النظر في عملية تشغيل المنظمة¹.

وإذا كانت إدارة المعرفة كذلك فإنها تتطلب تغييرا وأي تغيير يتطلب دعم الثقافة التنظيمية. حيث يرى بيتر سينج P. Senge بأن المعرفة هي الطاقة الدافعة للأداء والتصرف؛ وهذا يعني أن إدارة المعرفة لا يمكن أن تكون بكفاءة إذا كانت المنظمة ثابتة، ولذا فمن الضروري إحداث تغيير جوهري في ثقافة المنظمة².

وللتوسع في تجميع المعرفة فإن المنظمة يجب أن تبذل المجهودات نحو تطوير التفاعلات ذات المغزى بين مجتمعات وحالات التصرف والممارسات . وباختصار فإن إدارة المعرفة تشير إلى تغيير ثقافة المنظمة وإجراءاتها لكي تجعل المشاركة ممكنة في المعلومات وتصبح أكثر تأثيرا من الحلول التكنولوجية في العمل أي من خلال النظم الفرعية الثقافية والاجتماعية.

ثانيا: إطار مقترح للتغيير نحو ثقافة إدارة المعرفة

1. وعي وإدراك وقبول الإدارة العليا

لكي تبدأ عملية التغيير ، لا بد أن تدرك الإدارة العليا أن الثقافة السائدة بمقوماتها وعناصرها لا تستطيع أن تساعد على عملية التغيير أو التطوير، ومن ثم لا بد من الاقتناع بضرورة التغيير، بل أن التغيير يجب أن يشمل أولا الثقافة الحالية للإدارة العليا ذاتها. هذا الوعي والإدراك لا بد أن يصاحبهما التزام واضح بعمل ما يمكن أن يكون ضروريا لإحداث التغيير، ويقتضي هذا التزام الإدارة العليا بأن تقنع العاملين بأهمية ومبررات وأولويات التغيير ودوره في تحسين وتطوير الوضع الحالي، هذا التحسين الذي ينعكس ايجابيا على مصلحة الجميع.

2. دراسة وتقييم الثقافة التنظيمية الحالية

وذلك من خلال تحديد الإطار الثقافي الحالي للمنظمة، وتحديد المكونات الثقافية الأكثر والأقل تأثيرا، وبالتالي التعرف على مدى انسجام الثقافة الحالية مع بيئة الأعمال المنظمة، وكذلك مدى انسجام ورضا الأفراد في إطار الثقافة الحالية.

إن تقييم الثقافة التنظيمية يعتبر من أهم الخطوات التي يتم القيام بها في تبني مبادرات إدارة المعرفة ويتعلق الأمر هنا باستكشاف مواضع الخلل بسؤال أولي هام، في الثقافة التنظيمية الحالية ما هي العناصر التي يمكن استغلالها لدعم ثقافة إدارة المعرفة ؟ هل هناك في رؤيتنا التنظيمية ما يمكن تحقيقه من خلال إدارة المعرفة؟ هل ممارساتنا الإدارية تدعم المشاركة والثقة و تطبيق إدارة المعرفة؟

¹ حسني عبد الرحمن الشيمي: إدارة المعرفة -الأسس المعرفية بديلا-، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص 86.

² سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية، مرجع سابق، ص 56.

لقد عرفنا أن الثقافة التنظيمية تتعلق ببيئة بالتكافل الداخلي (البيئة الداخلية) وأيضا التكيف مع البيئة الخارجية، وعليه يمكن أن يقترح في هذا الإطار استخدام النموذج المعروف SWOT لتقييم ما يدعم وما يعوق إدارة المعرفة في المنظمة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك الفرص والتهديدات.

وفي هذا الإطار لا بد من الإشارة إلى أن الكثير من البحوث أشارت إلى ضرورة تكامل الثقافة التنظيمية مع إستراتيجية الأعمال، بحيث تمثل الداعم لها على المدى الطويل، أي التزام الأفراد بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. ويمكن أن توضح بعض الأمثلة المتعلقة بنموذج SWOT في الجدول التالي:

الجدول رقم: (2-2) أمثلة عن عناصر نموذج SWOT لتحليل ثقافة إدارة المعرفة

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - في المنظمة من الظروف ما يدعم ثقافة تشارك للمعلومات والمعرفة. - الموظفون لديهم عدد كبير من المصادر الداخلية وخارجية، للحصول على المعرفة. - المنظمة صغيرة بما يسهل تداول وتشارك المعلومات بسهولة وسرعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - وقت العمل لا يسمح بشارك المعارف في المنظمة. - منظمنا ليست جيدة في التعامل مع عدد كبير من المعلومات. - غياب أنظمة اليقظة الإستراتيجية التي تساهم في سرعة التفاعل مع المستجدات. - عدم وجود آليات واضحة لتخزين المعرفة الظاهرة.
الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> - فرصة الحصول على كفاءات بشرية جديدة وبالتالي معرفة جديدة. - فرصة تكوين تحالف مع منظمة أخرى وبالتالي الاستفادة من معارفها وتبادل الخبرات. 	<ul style="list-style-type: none"> - هناك فرص عمل بظروف أحسن في منظمات أخرى قد تجعل العمال ينتقلون إليها بكل خبراتهم التي يمتلكونها.

المصدر: من إعداد الطالب

3. تعزيز العوامل الثقافية الداعمة

إن تشخيص الثقافة الحالية قد يظهر أن بعض العوامل الثقافية في المنظمة يتوافق مع متطلبات إدارة المعرفة والبعض الآخر لا. وهذا يساعد من جهة في تحديد الجوانب التي ينبغي التركيز عليها في عملية التغيير، وأيضا معرفة ما قد يعوقه.

4. القيام بالتغيير (تجسيد العناصر الأساسية المطلوبة)

قد تتطلب مبادرات إدارة المعرفة تغييرا كبيرا يمس طريقة عمل المنظمة وثقافتها، أو على الأقل تطويرا يمس العناصر الضرورية كالنقطة وتعزيز البيئة التعاونية. لا يكفي أن تطلب الإدارة من موظفيها أن يتقاسموا معارفهم ليقوموا بذلك، بل عليها هي أن تقوم أولا بذلك، فتشارك مع موظفيها المعلومات الأساسية واتخاذ القرارات وغيرها، حتى يكون ذلك سمة أساسية.

5. متابعة تقدم عملية التغيير وتحديد الفجوات الثقافية

إن عملية التغيير ذاتها تتطلب وقتاً ورعاية، ولما ارتبط التغيير بالثقافة أصبح أكثر صعوبة، نتيجة أن الأفراد تعودوا على الكثير من الممارسات لوقت طويل، مما قد ينشئ نوعاً من المقاومة ضد التوجهات الجديدة والتي تختلف في كل أو احد جوانبها عما ألفوه.

تفيد عملية المتابعة في تحديد ما إذا كانت الفجوة بين ثقافة إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية الحالية في نقصان، وفيما إذا كانت المنظمة تستطيع اتخاذ الإجراءات اللازمة لتضييق تلك الفجوة في الأجل القصير أو الطويل، كما تساعد على التعرف على حدوث التغيير الثقافي المستهدف من حيث رضا الأفراد و تحديد درجة المقاومة... وغير ذلك.

6. تعزيز ثقافة إدارة المعرفة

حين تصبح ثقافة إدارة المعرفة جزءاً من حياة المنظمة، تتجسد في القيم التنظيمية والممارسات الإدارية المختلفة، وهنا يتطلب الأمر جهداً للمحافظة عليها وتطويرها، فعلى المنظمة اتخاذ الإجراءات الضرورية التي تضمن لها ذلك من خلال استراتيجيات التحفيز ونظام المكافآت بالحوافز، ومن جهة أخرى أن تكون الإدارة العليا مقتنعة بالتغيير و تقدم النموذج للموظفين من خلال تطبيقهم لقيم الثقافة الجديدة .

خلاصة:

تعتبر المنظمة نظاماً متكاملًا من السلوك الاجتماعي تدعمه منظومة من القيم والمعتقدات والافتراضات تمثل ما يعرف بالثقافة التنظيمية، التي تعتبر مقارنة لفهم الواقع التنظيمي وتشكل هوية المنظمة، حيث تطور الاهتمام بها من قبل الباحثين نظراً للدور الذي أكدته في تفسير الكثير من الممارسات والسلوكيات، حيث تلعب دوراً حيوياً في حياة المنظمة؛ فهي تجمع المنظمة في كيان واحد متكامل، يجعلها وحدة مترابطة لها اتجاه واضح ومحدد، وهي تجمع أعضاء المنظمة وتوجههم نحو هدف واحد هو استمرار وبقاء المنظمة، وقدرتها على المنافسة، كما تلعب الثقافة التنظيمية دوراً أساسياً في الرقابة على سلوك أعضائها، وإضفاء ميزة تنافسية للمنظمة أمام منافسيها.

بالمقابل تسعى إدارة المنظمة إلى إدارة الثقافة التنظيمية بترسيخ قيمها ومعتقداتها التي يتطلبها الواقع الجديد الذي تفرضه تغيرات بيئة الأعمال، وتتبع في ذلك استراتيجيات مختلفة تمكنها من تحقيق التغيير المنشود، على أن تراعى مجموعة من العوامل لتحقيق النجاح المرغوب.

كما لوحظ من خلال دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، أن لها تأثيراً على الكثير من الجوانب، فثقافة المنظمات قد تكون معيقاً لتبني إدارة المعرفة وتحقيق عملياتها الأساسية، بحيث يجب تهيئة بيئة ثقافية داعمة للسلوك المعرفي الواعي من قبل الأفراد، بحيث أن تحقيق كل ذلك يتطلب تضامناً كافة الجهود التنظيمية من أجل تحقيق النجاح في الاستفادة من الجوانب الإيجابية الهامة التي يحققها تطبيق مثل هذا النموذج الإداري، ولأجل تحقيق الجوانب التي تم تناولها في الفصل النظري تستدعي الضرورة دراسة تطبيقية لدراسة العلاقة بين المتغيرات من جهة، والاطلاع على واقع المؤسسة الجزائرية من جهة أخرى والتي ستكون محور الفصل الثالث من هذه الدراسة.

الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية لمساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح إدارة المعرفة

تمهيد:

تصبح المعرفة هامة جدا حينما يتعلق الأمر باكتساب الميزة التنافسية وإدامتها، وتعتقد بعض المنظمات أن إدارة المعرفة أمر له علاقة بمشروعات الأعمال الكبيرة فقط، وأن المنظمات الصغيرة وبسبب صغر حجمها، فإنه ليست بحاجة إلى القيام بأمر يتعلق بإدارة المعرفة، بل قد تستفيد المنظمات الكبيرة إجراء التغييرات التي تتطلبها إدارة المعرفة على مستوى فرع من فروعها كنقطة بدء، ثم نشر هذه الممارسة فيما بعد، لذا تعتبر المنظمات الصغيرة مكانا مثاليا لتطبيق إدارة المعرفة، وفي الحقيقة إن إدارة المعرفة غير معنية بحجم المنظمة، إذ أنها تتعلق بكافة مشروعات الأعمال بغض النظر عن حجمها أو القطاع الذي تعمل فيه.

من الواضح جدا أن إدارة المعرفة اليوم تتجه إلى أن تشمل قطاعات كثيرة وفي مجالات و مستويات متعددة، على المستوى الحكومي وعلى مستوى منظمات الأعمال، في القطاع المالي وفي قطاع التربية والتعليم العالي، في المجال الطبي والمستشفيات، وحتى المجال العسكري. ويعد قطاع البنوك من أهم القطاعات التي يكتسي فيه تطبيق إدارة المعرفة أهمية بالغة، حيث كان محل اهتمام الكثير من الدراسات الميدانية.

يهدف الفصل الثالث إلى دراسة تطبيقية لمساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح إدارة المعرفة من خلال دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية، حيث سيتم الاعتماد على تقنية الاستبيان للحصول على المعلومات الضرورية وإجراء الاختبارات الإحصائية الملائمة لدراسة صحة الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية للدراسة، ومن ثم الإجابة على سؤال الإشكالية الرئيسي المتعلق بمساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح إدارة المعرفة.

سيتم تناول الفصل الثالث في خمسة مباحث أساسية:

المبحث الأول: يتناول نظرة على الجهاز المصرفي الجزائري والبنوك محل الدراسة.

المبحث الثاني: يتناول بعض الجوانب التنظيمية للبنوك العمومية المتعلقة بإدارة المعرفة.

المبحث الثالث: حول أدوات جمع وتحليل البيانات وكذلك إلى خصائص العينة و الطرق الإحصائية المتبعة في تحليل استبيان الدراسة.

المبحث الرابع: يتناول تحليلا لاتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية.

المبحث الخامس: يجيب على فرضيات الدراسة الفرعية وكذا الفرضية الرئيسية.

المبحث الأول: نظرة على القطاع المصرفي الجزائري والبنوك محل الدراسة

قبل تناول الدراسة التطبيقية الخاصة بالبنوك محل الدراسة، وجب إلقاء نظرة على تطور القطاع المصرفي الجزائري، للاطلاع على بعض الإصلاحات المتبعة، وكذلك التعريف بالبنوك محل الدراسة.

المطلب الأول: خلفية تاريخية عن تطور الجهاز المصرفي الجزائري

تميز النظام المصرفي قبل استقلال الجزائر بوجود أكثر من 24 بنكاً أجنبياً خاصاً أغلبها من جنسية فرنسية ، وبالإضافة لذلك كانت هناك سوق رأسمالية صغيرة وشركتان للتأمين وصناديق البريد للودائع والادخار، حيث ورثت الجزائر بعد الاستقلال نظاماً مصرفياً تابعاً للاقتصاد الفرنسي وقائماً على النظام الحر الليبرالي، وبالرغم من إنشاء مؤسسات مالية وطنية بعد الاستقلال مثل البنك المركزي الجزائري والخزينة العمومية والبنك الجزائري للتنمية BAD؛ إلا أنه كان هناك نظام مصرفي مزدوج قائم في شقه الأول على النظام الرأسمالي، وفي شقه الثاني على النظام الاشتراكي وتحت سيطرة الدولة؛ لذلك قررت الجزائر تأمين البنوك سنة 1966.

أدخلت على النظام المصرفي الجزائري العديد من الإصلاحات أهمها : إصلاحات 1986 وإصلاحات 1988 ، لكن أهمها كانت إصلاحات 1990 وذلك بصدر قانون النقد والائتمان والذي حاول تكييف وضع النظام المصرفي الجزائري مع متطلبات اقتصاد السوق الحر، تماشياً مع الإصلاحات الاقتصادية العامة التي باشرتها الجزائر بعد تخليها عن النظام الاشتراكي منذ نهاية الثمانينيات من القرن الماضي.

وبموجب هذا القانون الأخير أصبحت للبنوك العاملة بالجزائر حرية تمويل مختلف القطاعات الاقتصادية، وتقديم الائتمان لمختلف الآجال طبقاً لظاهرة الشمولية في العمل المصرفي العالمي، كما فُتحت السوق المصرفية الجزائرية -بموجب هذا القانون- أمام القطاع الخاص والأجنبي، وكنتيجة لهذا الانفتاح كان لازماً على النظام المصرفي الجزائري أن يساير التنظيمات الحديثة والمعايير العالمية للعمل المصرفي وأهمها مقررات لجنة بازل، فكان صدور التعليمات 74-94 في سنة 1994.

في 2003/12/31 بلغ مجموع البنوك التجارية المعتمدة بالجزائر 22 بنكاً، إضافة إلى سبع مؤسسات مالية ما بين بنوك أعمال واستثمار وشركات تأجير مالي.¹

والجدول التالي يمثل قائمة البنوك المعتمدة إلى غاية 2010/01/30:²

¹ القرار رقم : 04-01 الصادر بتاريخ : 2004/01/29 عن محافظ بنك الجزائر.

² راجع الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 11 : 2010/02/10، ص 33.

الجدول رقم(3-1): مكونات القطاع البنكي الجزائري سنة 2010.

البنك المركزي	البنوك العمومية	البنوك الخاصة والمختلطة	المؤسسات المالية العمومية	المؤسسات المالية الخاصة
بنك الجزائر مجلس إدارة بنك مجلس النقد والقرض اللجنة المصرفية	بنك الجزائر الخارجي BEA	بنك البركة الجزائري ALBARAKA	شركة إعادة التمويل الرهن SRH	الشركة العربية للإيجار المالي ALC
	البنك الوطني الجزائري BNA	سيتي بنك-الجزائر فرع City Bank بنك	الشركة المالية للاستشارة و المساهمة Sofinance والتوظيف	المغربية للإيجار المالي- الجزائر
	القرض الشعبي الجزائري CPA	الشركة العربية المصرفية-الجزائر ABC	الصندوق الوطني للتعاون الفاحي CNMA	سيتيلام الجزائر Cétélem
	بنك التنمية المحلية BDL	نتيكسس-الجزائر Ntixis		
	بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	سوسي سي جينيرال- SOCIÉTÉ Générale		
	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك CNEP Banque	البنك العربي-الجزائر (فرع بنك)		
		بي.ن.بي.باريباس- B.N.P/pariba s		
		ترست بنك- Trust Bank		
		بنك الإسكان للتجارة والتمويل		
		بنك الخليج-الجزائر		
		فرنسل بنك- الجزائر		
		كاليون الجزائر		
		إتش.إس.بي.سي-الجزائر فرع بنك		
		مصرف السلام-الجزائر		
المجموع	6	14	3	3

المصدر: أنظر: عبد الحليم غربي ، تقييم تجربة الخدمات المالية الإسلامية في السوق الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مداخلة ضمن الندوة العلمية الدولية حول الخدمات المالية وإدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، جامعة سطيف، الجزائر، في الفترة 18-19-20 أبريل 2010، ص 04.

المطلب الثاني: نظرة على تنافسية القطاع البنكي الجزائري

احتلت الجزائر المرتبة 11 عربيا في جانب القدرة التنافسية الاقتصادية، فيما جاءت في المرتبة 86 عالميا، من بين 139 دولة شملها تقرير التنافسية العالمي (2010-2011)¹، بتراجع ثلاث مراتب عن السنة الماضية. يستند تصنيف التقرير على 12 مؤشراً، تتمثل في البنية التحتية، وحجم السوق، وبيئة واستقرار الاقتصاد الكلي، والصحة، والتعليم الأساسي، والتعليم العالي والتدريب، وكفاءة السوق والسلع، وتطور الأسواق المالية، وتكنولوجيا المعلومات، وكفاءة سوق العمل، وتطور الأعمال، والابتكار. واعتمادا على بيانات تقرير التنافسية العالمي يمكن إعداد جدول لمراتب الجزائر حسب المؤشرات المذكورة.

جدول رقم (3-2): مؤشرات التنافسية الإجمالية للجزائر لسنتي 2009 و 2010.

المؤشر الرئيسي	المؤشرات الفرعية	المرتبة	النتيجة (نقطة)
المتطلبات الأساسية <i>Basic requirements</i> 2009 (المرتبة 61، النتيجة 4.44) 2010 (المرتبة 80، النتيجة 4.32)	المؤسسات	2009	115
		2010	98
	البنية التحتية	2009	99
		2010	87
	بيئة أو استقرار الاقتصاد الكلي	2009	02
		2010	57
	الصحة و التعليم الابتدائي	2009	77
		2010	77
عوامل تعزيز الفعالية <i>Efficiency enhancers</i> 2009 (المرتبة 117 بنتيجة 3.29) 2010 (المرتبة 107، بنتيجة 3.46)	التعليم العالي و التدريب	2009	102
		2010	98
	كفاءة سوق السلع	2009	126
		2010	126
	كفاءة سوق العمل	2009	127
		2010	123
	تطور السوق المالية	2009	132
		2010	135
	الاستعداد التكنولوجي	2009	123
		2010	106
	حجم السوق	2009	51
		2010	50
عوامل تعزيز الابتكار <i>Innovation and sophistication factors</i> 2009 (المرتبة 122 بنتيجة 2.88) 2010 (المرتبة 108 بنتيجة 3.04)	تطور الأعمال	2009	128
		2010	108
	الابتكار	2009	114
		2010	107

المصدر: بالاعتماد على بيانات منتدى الاقتصاد العالمي في تقرير التنافسية العالمية لسنتي 2009 و 2010.

World economic forum, *The Global Competitiveness Index 2010-2011*, Geneva, et 2009- 2010

¹ World economic forum, *The Global Competitiveness Index 2010-2011*, Geneva.

ما يمكن ملاحظته من الجدول، فرغم تحسن بعض المؤشرات مقارنة بسنة 2009، إلا أن الجزائر في الجانب المالي لازالت تعاني حيث لازالت تحتل المراتب الأخيرة، بل وتراجعت عما كانت عليه في سنة 2009، ولا شك أن للجانب المالي تأثيرا كبيرا على استقرار الاقتصاد الكلي، حيث تراجعت الجزائر بمراتب كثيرة مقارنة بسنة 2009.

ومن جهة أخرى قدم تقرير التنافسية الخاص بمنطقة إفريقيا لسنة 2009، تشخيصا مفصلا لوضعية الدول الإفريقية من حيث معايير التنافسية؛ ومقارنتها بتلك المعروفة عالميا، حيث جاءت الجزائر في مراتب متأخرة مقارنة ببعض الدول التي لا تعرف بتلك الموارد التي تملكها الجزائر، مثلا جاءت الجزائر¹ من حيث تعقد السوق المالية في المرتبة 130 وبعلامة 2.1/10، حيث تتحدد هذه العلامة بالمقارنة مع المعايير العالمية، حيث تمنح علامة من 1 إلى 10 أي من الأسوأ إلى الأحسن. بحيث كلما ارتفعت العلامة دل ذلك على حالة أفضل.

كذلك جاءت الجزائر في المرتبة 118 عالميا من خلال مؤشر التمويل عن طريق السيولة المحلية (بعلامة 2.8/10)، وفي المرتبة 122 حسب مؤشر تيسير الإقراض. وجاءت الجزائر في مرتبة لا بأس بها من حيث مؤشر حسب مؤشر قوة حماية الاستثمار في المرتبة 50 وبعلامة 5.3/10، وهذا ربما نتيجة التطور في قوانين حماية الاستثمارات وخاصة الأجنبية منها وفق القوانين الحكومية الأخيرة.

ومن حيث مؤشر سلامة القطاع البنكي القطاع المالي احتلت الجزائر المرتبة 134 وبعلامة 3.9/10 وحسب مؤشر توافر رأس المال الاستثماري فإن الجزائر تحتل المرتبة 118، بالإضافة إلى احتلال المرتبة 131 فيما يخص مؤشر القيود المفروضة على تدفقات رأس المال، على اعتبار أن تجربة التحرير المالي و المصرفي في الجزائر تعتبر حديثة بالمقارنة بدول أخرى متقدمة.

ويتميز المحيط التنافسي للبنوك العمومية بتنافس تلك البنوك ذاتها فيما بينها في جمع الودائع وتقديم الائتمان والخدمات المصرفية والمالية، وكذلك تواجه منافسة قوية من البنوك الإسلامية التي تقدم خدمات تمويلية مختلفة، حيث أدى تزايد العمل بصيغة المشاركة إلى زيادة النصيب في السوق المصرفية، فاتجهت بعض البنوك التجارية نحو تقديم خدمات مصرفية إسلامية، وإنشاء فروع إسلامية تابعة لها تماثل مبادئ نشاط البنوك الإسلامية، وكمثال على ذلك نجد City Bank الذي يقدم خدمات مصرفية متنوعة بما فيها الخدمات المصرفية الإسلامية، كما تواجه البنوك العمومية منافسة منشآت مالية غير بنكية كشركات التأمين، صناديق الاستثمار، صناديق التوفير، هيئات البريد، وغيرهم ممن يقدمون خدمات منافسة للبنوك.

¹ World Economic Forum, *The Africa Competitiveness Report 2009*, Geneva, 2009, P 50.

المطلب الثالث: مكانة البنوك العمومية محليا وعالميا

رغم توسع القطاع البنكي الجزائري بفضل إنشاء بنوك جديدة (حيث انتقلت من 9 بنوك إلى 22 بنكا)، إلا أن الأرقام تشير إلى أن احتياجات التمويل لازالت تعتمد على القاعدة الأساسية (البنوك العمومية الستة)، وهذا ما يشير عليه ارتفاع درجة تركيز البنوك العمومية بأكثر من 95 % من إجمالي الأصول. بالتالي لازالت تلك البنوك تحتل مكانة هامة في القطاع البنكي الجزائري وهذه بعض الأرقام:

حسب ما قدمه تقرير التنافسية الإفريقية لسنة 2009 فإن البنوك العمومية لازالت تحتل مكانة هامة في السوق المصرفية، حيث اعتبر بنك الخارجي الجزائري والبنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري قوية من حيث حجم الأصول و النتيجة الصافية مقارنة بالبنوك المكونة للقطاع المصرفي الجزائري.¹

ومن جهة أخرى حسب الكثير من المتخصصين فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية من البنوك الهامة كذلك، ليس فقط لأنه الأكثر انتشارا بأكثر من 300 وكالة، بل ولأنه يحظى بسمعة كبيرة. وحسب دراسة قامت بها هيئة Bankers Almanach سنة 2001 فإن بنك البدر:

- أول بنك في الجزائر حسب كل المعايير؛
 - يعتبر ثاني بنك على مستوى المغرب العربي؛
 - يحتل المرتبة التاسعة على المستوى الإفريقي ضمن 326 بنكا شملها التصنيف؛
 - المرتبة الرابعة عشر عربيا من بين 255 بنكا؛
 - يحتل المرتبة 668 عالميا من بين 4100 بنك مصنفة من قبل هذه الهيئة.
- ويمكن القول أنه اعتبارا لمعيار التراكم الرأسمالي فإن البنوك العمومية تمثل جزء هاما من السوق المصرفية الجزائرية، وحتى على المستوى الإقليمي والعالمي تحتل مراتب هامة. وبالرغم من مكانة البنوك العمومية إلا أن سيطرتها على سوق التمويل يؤثر سلبا على أداء البنوك الأخرى ويقلل من تنافسيتها مما قد يحد من تطوير الصناعة البنكية الجزائرية.

المطلب الرابع: التعريف بالبنوك محل الدراسة

شملت هذه الدراسة أربعة بنوك عمومية وبالضبط الوكالات بولاية المسيلة، ويمكن أن نقدم تعريفا موجزا لكل بنك كما يلي:

أولا: البنك الوطني الجزائري (B.N.A)

أنشئ البنك الوطني الجزائري بمقتضى المرسوم 178/66 الصادر بموجب الأمر 178/66 بتاريخ 1966/06/16 يعتبر هذا البنك أول بنك تجاري حكومي جزائري تم إنشائه في عهد الجزائر المستقلة،

¹ Ibid, P 59.

وقد حل محل عدد من البنوك الأجنبية والفرنسية خصوصا الموروثة عن العهد الاستعماري والتي تم إدماجها في البنك الوطني في تواريخ مختلفة، وكان البنك آنذاك مكلفا بجمع الودائع، والتكفل بتمويل المؤسسات التجارية والصناعية والمالية وكذلك تقوية القطاع العام والخاص، ومن صلاحياته أيضا تمويل القطاع الفلاحي التي دامت دام غاية سنة 1982 أين تم إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية. أما وكالة المسيلة محل الدراسة فقد أنشأت في سنة 1970 ويعمل بها 18 موظفا .

ثانيا: القرض الشعبي الجزائري (C.P.A)

أنشئ القرض الشعبي الجزائري بموجب المرسوم رقم 336/66 المؤرخ في 1966/12/26 برأسمال قدره 15 مليون دج، وكان ثان بنك تجاري جزائري يتم تأسيسه. وقد حل محل ثلاثة بنوك أجنبية وفرنسية خصوصا موروثة عن العهد الاستعماري. يهتم البنك بمنح قروض للراغبين في الاقتراض من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، والتي تهتم بالصناعات التقليدية والسياحة والصيد البحري، وأيضاً إلى التعاونيات غير الفلاحية وأصحاب المهن، كما يعتبر المقرض الرئيسي لمؤسسات الولايات والبلديات والى قدامى المجاهدين ليقوموا بإنشاء مؤسسات تجارية حرفية صغيرة. أما وكالة المسيلة محل الدراسة فقد أنشأت في سنة 1972 ويعمل بها 22 موظفا .

ثالثا: البنك الخارجي الجزائري (B.E.A)

من حيث تاريخ النشأة، يعتبر بنك الجزائر الخارجي ثالث بنك تجاري تم إنشاؤه من قبل السلطات الجزائرية و ذلك بهدف التكفل خصيصا بمهمة تمويل التجارة الخارجية و تدعيم الصادرات الجزائرية. تم إنشاؤه بمقتضى الأمر 204/67 المؤرخ في 1967/10/01. لقد جاء البنك الجزائري ليأخذ نشاطات البنوك الفرنسية التي كانت تنشط في الجزائر آنذاك وهي:

Le Crédit Lyonnais ,La Société Générale, La Barcly's bank, Le Crédit du Nord et La Banque Industrielle de L'Algérie et de La Méditerranée

وقد كلف البنك بمهمة المساعدة على ترقية الصادرات للمنتجات الصناعية المتوقعة من المشاريع التي كانت في طور الإنجاز، والتي تخص فروع مختلفة للنشاط: الصناعات الغذائية، المركبات الحديدية، الميكانيك والبيترو كيمياء وغيرها. أما وكالة المسيلة (47) فقد تم فتحها في شهر مارس 1985، وهي تسير اليوم أكثر من 20000 حساب وعدد الموظفين بها يقدر ب 16 موظفا.

رابعا: بنك الفلاحة والتنمية الريفية (B.A.D.R)

تم إنشاؤه بمقتضى المرسوم 206/82 المؤرخ في 1982/03/13. وقد انبثق من البنك الوطني الجزائري بعد إعادة هيكلة هذا الأخير. وقد كلف بمسك الودائع الجارية ولأجل وكذا بتمويل القطاع الفلاحي .

شهد بنك الفلاحة والتنمية الريفية الذي أسس سنة 1982 تحولات عميقة في عمله منذ 1991 إلى يومنا هذا تهدف في مجملها إلى عصرنته، وجعله يتماشى مع غيره من البنوك الأجنبية، فبعدما كان البنك يعمل في ظل الاقتصاد الموجه بطريقة تقليدية تركز على التسيير الكلاسيكي للمستخدم، أصبح لزاما عليه في ظل الانتقال إلى اقتصاد السوق، تحسين وتغيير طرق العمل وتبني التسيير الديناميكي والاستراتيجي للموارد البشرية. أما وكالة المسيلة محل الدراسة فقد أنشأت في سنة 1982 ويعمل بها 25 موظفا.

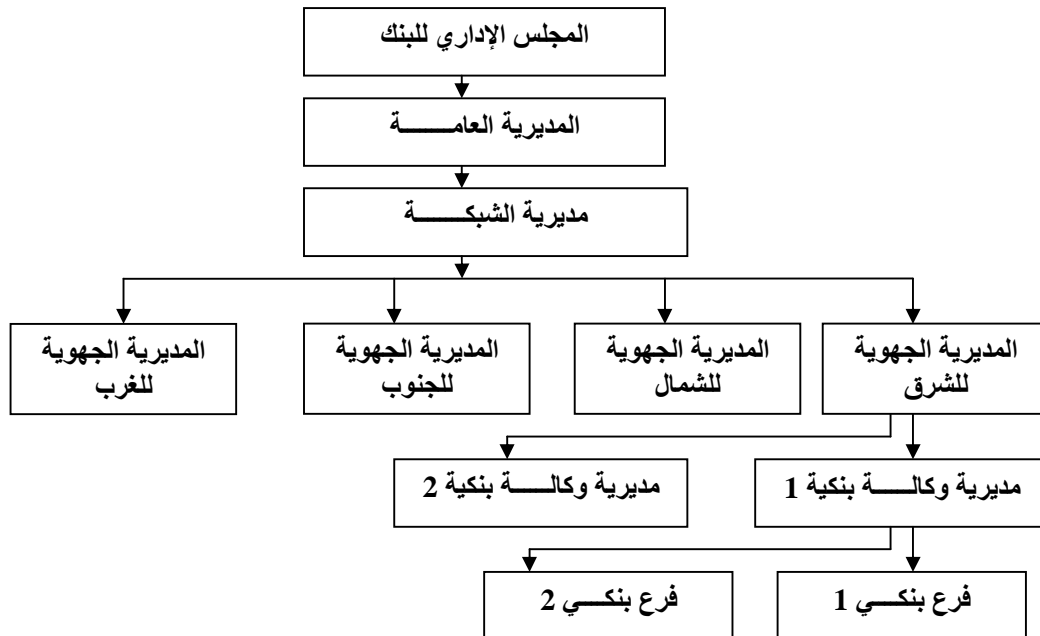
المبحث الثاني: نظرة على بعض الجوانب التنظيمية المتعلقة بإدارة المعرفة في البنوك

في هذا المبحث سيتم التعرف على بعض الجوانب التنظيمية تخص البنوك العمومية وتتعلق أساسا بالهيكل التنظيمي والتقارير والجوانب التكنولوجية والنظم المعلومات، وكذلك واقع الاهتمام بالموارد البشري، كما سيتم إلقاء نظرة على تجربة البنك الآسيوي للتنمية في تبنيه لمبادرة إدارة المعرفة.

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للبنوك العمومية

تتشابه البنوك العمومية كثيرا في هياكلها التنظيمية، غير أنها تختلف قليلا في بعض جوانب التنظيم المتعلقة بتخصص كل بنك، عموما نجد التنظيمي الإقليمي للبنوك يكون حسب النمط الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي الإقليمي النمطي للبنوك العمومية

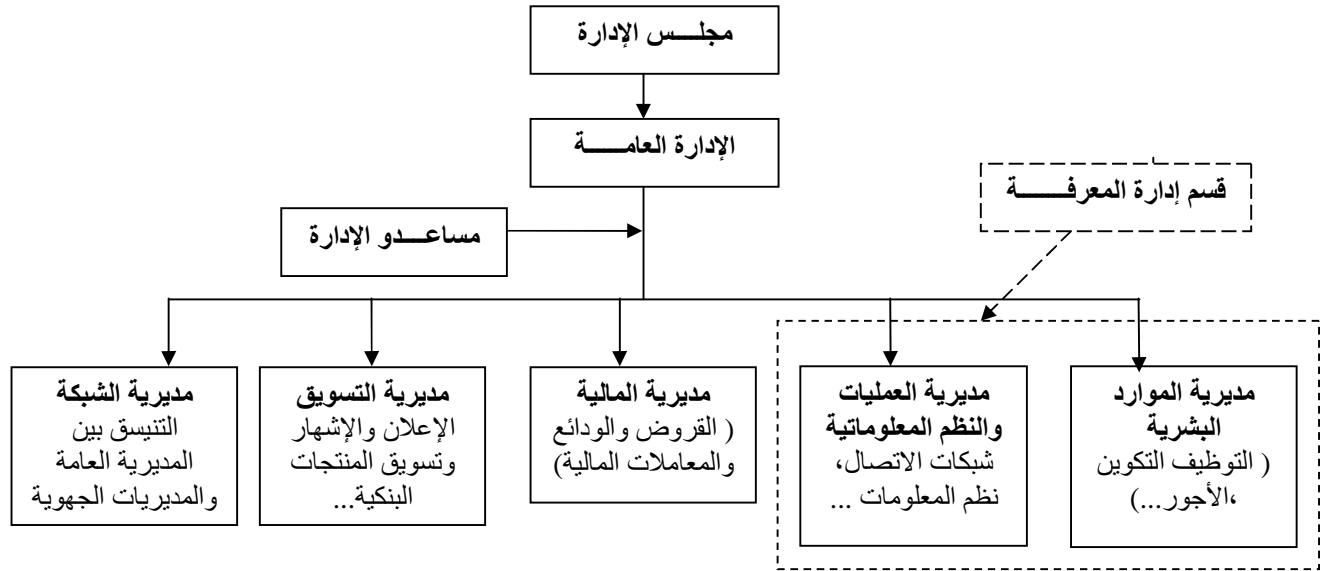


المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على أشكال الهياكل التنظيمية الإقليمية للبنوك العمومية.

بحيث تكون كل المديريات الجهوية بتنسيق مديرية الشبكة تحت سلطة المديرية العامة في الجزائر العاصمة، وفي كل المديريات الجهوية تتواجد وكالات مختلفة، التي تكون مسؤولة بدورها عن بعض الفروع الأخرى التابعة للبنك.

من جهة أخرى يوجد الهيكل التنظيمي الوظيفي، الذي يتضمن الوظائف الإدارية المختلفة داخل كل بنك، بحيث يعكس هذا الهيكل سير العملية التنظيمية ومسؤولية اتخاذ القرارات بالإضافة إلى المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لكل وظيفة وكل مستوى تنظيمي، وعموما تشترك الهياكل التنظيمية للبنوك العمومية الجزائرية في الوظائف العامة والتي تختص بها البنوك، وبالتالي يمكننا وضعها في هيكل تنظيمي وظيفي نمطي كما يلي:

الشكل (3-2): الهيكل التنظيمي الوظيفي النمطي للبنوك العمومية



المصدر : من إعداد الطالب

ونحن نتحدث عن إدارة المعرفة فإن بعض البنوك العالمية التي تبنت تطبيق إدارة المعرفة^(*)، فقد دمجت في هيكلها التنظيمي قسما خاصا بها؛ هذا القسم يمكن أن يكون مسؤولا في بادئ الأمر عن بعض العمليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ونظم المعلومات، بعد ذلك يمكن جعل إدارة المعرفة كقسم مستقل يهتم بتنمية معارف العاملين وتعزيز دور تكنولوجيا المعلومات في البنك(أنظر الشكل رقم 3-2)

ولا تخفى أهمية الهيكل التنظيمي في تعزيز الاتصال بين الوحدات والأقسام والمصالح المختلفة، وتسهيل انسيابية المعلومات. إنَّ التقرب من واقع عمل البنوك العمومية، يظهر أنه رغم عسرتها وتفوقها العملي الذي جعله تحتل هامة محليا وإقليميا ودوليا كما عرفنا، يبرز لنا بأنها مازالت تعاني من انحرافات

(*) مثل البنك العالمي، البنك التجاري الكندي والبنك الآسيوي للتنمية ويمكن الاطلاع على تجربة هذا الأخير في المطلب الخامس من هذا المبحث.

عديدة في عمله تعود أساسا إلى النظام السابق والتسيير الموجه الذي كان يسوده في الماضي، وتتميز الهياكل التنظيمية للبنوك العمومية بما يلي:

- احتوائها على مستويات إدارية كثيرة في هياكلها التنظيمية؛
- أصحاب المناصب العليا هم أصحاب السلطة في البنك، وبالتالي فإن عمليات اتخاذ القرار تعود بالدرجة الأولى إلى المسيرين؛
- فترات إنجاز العمليات البنكية (عن طريق أو دون استعمال الإعلام الآلي) مازالت بطيئة نظرا للمراجعة المستمرة للأعمال من طرف مختلف مستويات البنك، بحيث أنها لازالت لا تستجيب للمعايير المطلوبة، ويدل على ذلك طول مدة الرد على طلبات القروض في بعض البنوك، "ونسجل في ذلك طول مدة الرد في القرض الشعبي الجزائري بـ 107 يوم، ثم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بحوالي 92 يوم في حين أن بنك الجزائر الخارجي يسجل مدة 71 يوما لإرسال الرد على طلبات القرض كأقل مدة"¹. باعتبار أن عملية معالجة القرض تتم على مستوى الوكالة ثم على مستوى المديرية الجهوية بينما المصادقة النهائية فتكون على مستوى المديرية العامة للبنك بالجزائر العاصمة.

كما يلاحظ عمليا الالتزام الشديد للمصرفيين بتنفيذ العمليات المصرفية حرفيا تبعا للمذكرات الدورية والقوانين و الأوامر دون السماح لهم، ودون رغبة منهم، بإحداث أيّ تغيير أو تحسين في ذلك. و من هنا عدم توفر الرغبة لدى المسيرين في منح الحرية للعامل المصرفي وفسح المجال له للإفصاح عن معارفه ومهاراته المهنية نظرا لالتصاق مبدأ البيروقراطية-بمفهومها الضيق - بالفكر الإداري الجزائري.

المطلب الثاني: نظرة على واقع المورد البشري

لقد أصبح العنصر البشري يمثل أهمية جوهرية للبنوك نظرا للتقدم التكنولوجي السريع من جهة والتغيرات المتلاحقة في احتياجات العملاء ورغباتهم وتوقعاتهم من جهة أخرى، إلى جانب حدة المنافسة؛ حيث أنّ التركيز على هذا العنصر بتنميته و تحفيزه، و توفير بيئة العمل المؤثرة إيجابيا على روحه المعنوية يعد أحد أهم ركائز إدارة المعرفة.

إن وظيفة تسيير الموارد البشرية تعتبر أيضا من الأنشطة الخالقة للقيمة للمصرف وذلك من خلال الحرص على توظيف أحسن الكفاءات المتوفرة إلى جانب تكوين الموظفين الحاليين للمصرف وتوزيعهم وتنظيمهم وفق الطرق التي تسمح بأحسن أداء لهم. وبالنسبة للبنوك الجزائرية ظهر بعض الاهتمام في السنوات الأخيرة بتنمية وتطوير المورد البشري من خلال برامج التكوين المختلفة، وجاء في المجلة

¹ مفتاح صالح ومعارفي فريدة: جودة الخدمات المصرفية و علاقتها بتنافسية البنوك في ظل إدارة الجودة الشاملة مع الإشارة إلى القطاع المصرفي الجزائري، مداخلة ضمن فعاليات ملتقى الدولي ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية -واقع و تحديات-، جامعة الشلف، يومي 14 و15 ديسمبر 2004.

الخاصة بالقرض الشعبي الجزائري أن " التكوين والتدريب يمثل تحديا من بين التحديات الكبرى في ظل التطورات التكنولوجية والإدارية، وترجمت مجهودات البنك بإنشاء المركز الوطني للتكوين البنكي ببوسماعيل في جويلية 2008¹. وإتباع استراتيجيات توظيف تعتمد على توظيف الإطارات الجامعية خاصة في السنوات الأخيرة والجدول المقابل يوضح نسبة الجامعيين ضمن الموارد البشرية للبنوك العمومية من سنة 2000 إلى سنة 2004.

الجدول رقم(3-3): حالة الموارد البشرية في البنوك التجارية العمومية الجزائرية

البنوك	2000	2001	2002	2003	2004
BNA					
- العدد الإجمالي للمستخدمين	5390	5705	5688	5657	5755
- بما فيهم عدد الجامعيين	1620	1975	2103	2112	2045
BEA					
- العدد الإجمالي للمستخدمين	4329	4396	4355	4496	4480
- بما فيهم عدد الجامعيين	722	746	748	819	830
BDL					
- العدد الإجمالي للمستخدمين	3276	3434	3590	3953	4431
- بما فيهم عدد الجامعيين	633	780	811	1009	1234
CPA					
- العدد الإجمالي للمستخدمين	4293	4518	4489	4590	4500
- بما فيهم عدد الجامعيين	1013	1168	1202	1318	1363
BADR					
- العدد الإجمالي للمستخدمين	6819	6764	6227	6938	6541
- بما فيهم عدد الجامعيين	2330	2327	2737	2736	3069
CNEP					
- العدد الإجمالي للمستخدمين	4700	4617	4671	4871	4940
- بما فيهم عدد الجامعيين	650	700	722	1633	1878
- العدد الإجمالي لكل البنوك	28807	29488	29666	30505	30647
- بما فيهم عدد الجامعيين	6968	7696	8323	9627	10419
- نسبة الجامعيين	%24	%26	%28	%32	%34

المصدر: محمد زيدان: أهمية العنصر البشري ضمن مكونات المزيج التسويقي الموسع في البنوك-بالتطبيق على بنك الفلاحة والتنمية الريفية -، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 15، 2008، ص ص 52-53.

¹ CPA Banque, CPA Actualités, Bulletin édité par la Direction Marketing et Communication du CPA, N°23 – 2008, P 03.

ما يمكن استنتاجه من الجدول أن نسبة العاملين الحاملين لمؤهل جامعي في حدود 34% سنة 2004، وهي نسبة متواضعة، دون الأخذ بعين الاعتبار أن نسبة الجامعيين هذه وما تحتاجه من تأهيل وإعادة تكوين لتكون في مستوى متطلبات العمل المصرفي المرغوب.

لكن ما يلاحظ في السنوات الأخيرة تغير استراتيجيات البنوك في التوظيف؛ فهي تشترط بالدرجة الأولى الحصول على مؤهل جامعي، وفي أحيان أخرى إضافة إلى الخبرة في العمل المصرفي، مما سيرفع نسبة 34% كثيرا لو أعيدت هذه الإحصائيات في سنة 2010، مما يشير إلى توفر العمالة ذات النوعية، على الأقل في جانب التكوين الأكاديمي. لكن تبقى إشكالية تصنيف مناصب العمل التي أضحت لا تناسب المستجدات الحديثة، بحيث يلاحظ قِدَم الطرق الوطنية لتصنيف مناصب العمل والتي يعود تاريخها إلى أزيد من عشرين سنة وبالضبط إلى المرسوم رقم 356/82 المؤرخ في 20-11-82.

إدارة المعرفة تستدعي الاهتمام بالجانب البشري وذلك عن طريق نظم التكوين والتدريب وكذا منح المكافآت والحوافز المناسبة للأداء الجيد، وفي هذا الصدد حاولت البنوك العمومية خلال السنوات الأخيرة إلى وضع برامج تكوين واسعة المدى لغرض التعرف على تقنيات العمل الحديثة واستعمالها بطريقة تضمن تحقيق المردودية، إضافة إلى تحسين المستوى العام للعمال، حيث تم إعداد برامج تدريس للمصرفيين حسب مستوياتهم لكي تسمح لهم برفع قدراتهم العملية في المجال البنكي والمالي بحيث تمنح لهم شهادات تتمثل في:¹

- شهادة الثقافة البنكية : CCB وهي دراسة خاصة بكلّ العمال ذوي المستوى الرابعة متوسط إلى غاية الثالثة ثانوي.

- إجازة بنكية: BB ويتعلق بكلّ العمال ذوي شهادة البكالوريا، شهادة الثقافة البنكية، شهادة نجاح في المحاسبة أو الإعلام الآلي، حيث تقدر مدة الدراسة بثلاثة (3) سنوات.

- شهادة تحضيرية للدراسات العليا البنكية: CPES وهي تخص كلّ العمال ذوي شهادة البكالوريا + 3 سنوات جامعية، أو ليسانس في شعب أخرى غير الاقتصاد والتسيير والمحاسبة. والمالية، حيث تدوم الدراسة مدة سنة واحدة.

- شهادة في الدراسات العليا للبنوك: DESS وتخص كلّ العمال ذوي شهادة الليسانس في الاقتصاد أو التسيير أو المحاسبة أو المالية، إجازة بنكية BB، شهادة CPES والتي يجب أن يكون معدل متحصليها مساويا أو يفوق 20/12، إذ تقدر مدة هذا التكوين بثلاث (3) سنوات.

وترتكز معظم وإن لم نقل كلّ التكوينات في الشركة ما بين البنوك للتكوين SIBF، التي ما زالت لا تمتلك كلّ الوسائل اللازمة للإجابة على كلّ الاحتياجات التكوينية للمصرفيين، أمّا المدرسة العليا للبنوك

¹ بن وسعد زينة و مبارك سمرة: المعرفة في البنوك الجزائرية، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي: "المعرفة: الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، الجزائر أيام 13/12/2005.

ESB فهي لا تتلقى إقبالا كبيرا من طرف البنوك على خدماتها رغم ما تستطيع توفيره من تكوينات متخصصة ذات مستويات عليا، مما يثبت أن البنوك لازالت لا تهتم بشكل كبير بالجانب النوعي لإطاراتها.

من جهة أخرى عُقدت بعض الملتقيات في الفترة الأخيرة تناقش عدم وجود التوافق ما بين عالم الشغل والبرامج الدراسية للطلاب، بحيث يلاحظ فرق بين المعرفة الأكاديمية وما يحتاجه الموظف عمليا، إضافة إلى عدم توفر تربصات خاصة بطلبة الجامعات لتدعيم دراساتهم مما يجعلهم عند التخرج والعمل في البنوك من إيجاد اختلاف كبير بين ما هو نظري وما هو عملي وهذا ما يضعف قدراتهم العملية. وفي هذا الباب يلاحظ عدم وجود شراكة ما بين المدارس والجامعات والبنوك ما عدا فيما يتعلق بشعب المالية أو التسيير أو الاقتصاد التي تشتمل على دروس كلاسيكية عن البنوك.

المطلب الثالث: التقارير والنشرات البنكية

توجد ضمن نطاق العمل البنكي العديد من التقارير منها التي تكون داخلية في البنك نفسه أو بين الوحدات المختلفة للبنوك. ومن تلك التقارير تقرير خاص بمجلس إدارة البنك حول الأداء العام له وبعض المؤشرات المالية وبعض المعلومات حول خدمات البنك وتطوره، منها ما يتضمنه التقرير السنوي للبنك حيث يتضمن أبوابا رئيسية تتناول بيانات ومعلومات إحصائية عن عمل البنك ونتائجه خلال السنة، وحالته المالية والمحاسبية، كما يتضمن التقرير معلومات حول جهود البنك في إطار تطوير خدماته المصرفية. وتشكل هذه التقارير أهمية خاصة بالنسبة لجمهور المتعاملين وأصحاب المصالح المختلفة، التي تتبؤهم عن الحالة المالية للبنك، لذلك يوصى أن تلتزم البنوك بالترام الشفافية والمعلومات الدقيقة التي تعبر عن الواقع، لتعزيز ثقة المتعامل بالبنك.

كما تقوم البنوك بمرة واحدة على الأقل في سنة بإعداد تقرير خاص بتقدير ومراقبة المخاطر التي تتعرض لها، كما تقوم بإعداد تقرير خاص بالشروط التي تتم في إطارها الرقابة الداخلية. أيضا تقوم البنوك بإعداد وثائق الإجراءات المتعلقة بأنشطتها المختلفة، ويجب أن تتضمن هذه الوثائق كفيات التسجيل والمعالجة واسترداد المعلومات والمخططات المحاسبية، وإجراءات الشروع في العمليات.

وتصدر البنوك مجلات كل شهر أو شهرين ، تعلن فيها عن خدماتها الجديدة والتطورات الحاصلة والمتعلقة بالبنك، هناك مثلا مجلة أخبار البدر التي تصدر كل شهرين، ومجلة جديد القرض الشعبي الجزائري، ولكن للأسف رغم أهمية هذه التقارير إلا أنها غير متوفرة بشكلها الالكتروني للتحميل، ولو توفرت فتكون لسنوات سابقة، والموقع الالكتروني غير محدث بالتقارير والمجلات الحديثة سواء منها الشهرية أو الفصلية أو السنوية.

و في جانب الموارد البشرية تتضمن التقارير عادة بعض المعلومات، تتعلق أساسا بالنفقات المتعلقة بالتكوين أو بعض الإحصائيات المتعلقة بعدد العمال وباستراتيجية البنك في مجال التوظيف أو غيره.

كما تتوفر في البنوك بعض المنشورات الخاصة لتعريف الجمهور والزبائن بمختلف الخدمات المصرفية، حيث يتم تقديمها إلى الوافدين إلى وكالات البنوك، كما تعتمد بعض البنوك العمومية إلى تنظيم ملتقيات وأبواب مفتوحة والمشاركة في المعارض الدولية للتقرب أكثر من الأفراد وعرض مختلف المنتجات والخدمات.

المطلب الرابع: نظرة على الجوانب التكنولوجية ونظم المعلومات

إن إدخال تقنيات الإعلام الآلي والتكنولوجيات الجديدة اعتبرت من بين أول اهتمامات البنوك العمومية حيث شرع العديد منها في تبني استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات الحديثة، وحتى نتبع تطور استخدامها في البنوك الجزائرية، سنأخذ مثالا لأحد البنوك وهو بنك البدر، وفيما يلي تتبع لأهم التكنولوجيات:¹

1991: - تطبيق نظام SWIFT² لتطبيق عمليات التجارة الخارجية.

1992: - وضع برمجيات Logiciel SYBU مع فروعه المختلفة للقيام بالعمليات البنكية (تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، تسيير المودعات، الفحص عن بعد لحسابات الزبائن)
- إدخال الإعلام الآلي على جميع عمليات التجارة الخارجية حيث أصبحت عمليات فتح القروض الوثائقية لا تفوق 24 ساعة على الأكثر.

- إدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى الوكالات.

1993: إنهاء عمليات إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية.

1994: تشغيل بطاقات التسديد والسحب في بعض الوكالات الرئيسية.

1996: إدخال عمليات الفحص السلبي (Télétraitement)، فحص وإنجاز العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت الحقيقي (Télétransmission).

1998: تشغيل بطاقة السحب ما بين البنوك دون الخدمات المسندة.

2000-2002: وضع برنامج خماسي فعلي يركز خاصة على عصرنة البنك وتحسين الخدمات وكذلك إحداث تطهير في ميدان المحاسبة والميدان المالي والذي نتجت عنه الإنجازات التالية:

2000: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة والضعف للبنك وإنجاز مخطط تسوية للمؤسسة لمطابقة القيم الدولية.

¹ بن وسعد زينة، مبارك سمرة، مرجع سابق.

² نظام SWIFT هو عبارة عن نظام اتصال يؤمن مصداقية المعلومات بين البنوك داخليا وخارجيا.

2001:- التطهير الحسابي والمالي، وإعادة النظر وتقليل الوقت وتخفيف الإجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بملفات القروض.

- تحقيق مشروع البنك الجالس (Banque Assise) مع الخدمات المشخصة.
- إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية وتعميم شبكة (MEGA- PAC) عبر الوكالات والمنشآت المركزية وكذا إنشاء تطبيق نظام يختص بآلية الدفع في مجال التعامل الافتراضي.

2002:- تعميم نظام الشبكة المحلية مع إعادة تنظيم البرنامج SYBU كزبون مقدم للخدمة
- تعميم البنك الجالس مع الخدمات المشخصة على جميع الوكالات الرئيسية.
2003:- إدخال نظام (SYRAT) وهو نظام تغطية الأرصاد عن طريق الفحص السلكي دون اللجوء إلى النقل المادي للقيم.

- تأسيس نادي الصحافة بمبادرة مديرية الاتصال تشجيعا لمبدأ التداول الحر للمعلومات البنكية وكذا تعريف الزبائن بمختلف خدمات البنك.

- إدخال نظام معلوماتي جديد مُعد من طرف مؤسسة AXYS للخدمات يسهل عملية التركيب، الصيانة عن بعد وحتى ما يخص الجانب القانوني والتشريعي مما يسهل تسيير الموارد البشرية.
- إدخال طرق العمل بالنقود الآلية

2004: التحضير لإدخال برنامج E-Gouvernement في مختلف وكالات البنك.

وفيما يخص توجه البنوك نحو تطبيق الصيرفة الالكترونية، فقد ذكر المستشار الوطني بلميهوب في تقرير قدمه سنة 2004¹، أن هناك اتفاق شراكة تم في نفس الفترة ما بين المجموعة الفرنسية "Diagram-Edi"، الرائدة في مجال البرمجيات المتعلقة بالصيرفة الإلكترونية وأمن تبادل البيانات المالية، وثلاث مؤسسات جزائرية هي MAGACT Multimédia و Soft Engineering و مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (Cerist)، لتتشأ على إثره شركة مختلطة سميت بـ "الجزائر لخدمات الصيرفة الإلكترونية". (AEBS : Algeria E-Banking Service) "والهدف من إقامة هذه المؤسسة هو تحقيق مشروع الصيرفة على الخط في الجزائر، وهو حل يهم طبعا كل المصارف الجزائرية (راجع الموقع على النت (<http://www.aebs-tech.com>)

لكن عندما تمت زيارة موقع الانترنت وجد أنه من بين البنوك العمومية، فقط بنك القرض الشعبي الجزائري CPA الذي أنشأ في 16 جوان 2010 موقعا الكترونيا لهذا الغرض بالتعاون مع هذه المؤسسة، و بعد تلك الفترة تبعه البنك الخارجي الجزائري، ولم تجسد بقية البنوك هذه الخدمات لمعاملتها بعد.

¹ Mohamed Chérif BELMIHOUB: *Rapport sur les innovations dans l'administration et la gouvernance dans les pays méditerranéens : Cas de l'Algérie*, Avril 2004, P 25.

من جهة أخرى لا ترقى المواقع الالكترونية الخاصة بالبنوك العمومية إلى المستوى المطلوب فمعظمها تقليدي، كما أنها لا تحدث دوريا بأخبار البنوك على غرار البنوك المتقدمة، وتبقى لحد الآن المواقع تعرض بلغة واحدة وهي الفرنسية، حتى التقارير السنوية التي من المفروض أنها تدرج للتحميل سنويا، يعود آخرها إلى سنوات مضت، مما يطرح تساؤلا هاما وهو: في ظل الاتجاه نحو تجسيد النظام المحاسبي والمالي الجديد والمعتمد على الشفافية وتوفير المعلومات على النشاط لجمهور الزبائن والأطراف ذات العلاقة، كيف تجسد البنوك العمومية كل هذا بمواقع الكترونية مثل تلك؟

ومن خلال ما سبق عرضه حول مجهودات البنوك العمومية فيما يتعلق بإدخال أرقى الوسائل التقنية والتكنولوجية وتدريب المصرفيين على التأقلم مع هذه التغيرات العميقة في العمل، إضافة إلى نظام الحوافز يستدعي منا التساؤل مرة أخرى: هل معنى ذلك أن هذه البنوك يمكنها إدماج إدارة المعرفة في نشاطاتها؟

المطلب الخامس: منهجية لإدارة المعرفة في البنوك (نظرة على مبادرة البنك الآسيوي للتنمية)

إن تطبيق إدارة المعرفة في القطاع البنكي لا يختلف على غيره من القطاعات، لكن التعقيد المتزايد للبيئة المصرفية يجعل المهمة أكثر صعوبة، فالكثير من البنوك في العالم أدركت أهمية إدارة المعرفة في تحقيق الأفضلية التنافسية لكن يلاحظ التردد في تطبيقها، ففي مسح شمل 600 بنك في أوروبا الغربية وجد أن نسبة 20% منها فقط تتبنى برامج لإدارة المعرفة¹، ويعود ذلك في رأي Hafizi & Hayati أن معظم مسؤولي تلك البنوك ينتظرون نتائج التجارب الأولى لتبني إدارة المعرفة في البنوك الأخرى وبالتالي حساب المنافع والأضرار المترتبة قبل المخاطرة بتبني مشروعات إدارة المعرفة.

إن أصول المؤسسات البنكية ليست كباقي المؤسسات تتمثل أساسا في المصانع الآلات وغيرها، فالأصول الأكثر أهمية في البنوك هم البشر وعلاقاتها مع الزبائن، فإدارة البشر وتعزيز العلاقات مع الزبائن تمثل الأساس في تحقيق الكفاءة الجوهرية للمؤسسات البنكية، أيضا فاقتصاد المعرفة اقتصاد خدمي بالدرجة الأولى؛ من هنا تتضح أهمية إدارة المعرفة في القطاع البنكي دون غيره. ويعد البنك الآسيوي للتنمية من البنوك الرائدة التي تبنت مبادرة إدارة المعرفة وفيما يلي ملخص لأهم ما جاء في تقرير البنك حول إستراتيجية البنك لإنجاح هذه المبادرة:²

أولاً: الرؤية، الغاية والأهداف

قام البنك الآسيوي للتنمية ABD بتبني مبادرة تطبيق إدارة المعرفة ابتداء من سنة 2004، فدمج ضمن رؤيته الإستراتيجية رؤية معرفية؛ إذ أن الهدف الأساسي للبنك تعزيز التنمية، فكان شعاره الخاص بهذه

¹ Hafizi Muhamad, Nor Hayati Ahmad Ali.Op,Cit, P 07.

² ASIAN DEVELOPMENT BANK, *Rapport on KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ADB*, June 2004.

المبادرة "إدارة المعرفة من أجل التنمية" فإلى جانب تطبيق إدارة المعرفة كمنهج إداري، يسعى البنك إلى نشر المعرفة من خلال تعزيز البحث العلمي والتعليم وتقليل الأمية في الدول التابعة له، وبالتالي يسعى البنك ليصبح منظمة معرفية متعلمة تنشر المعرفة داخليا وخارجيا.

لقد تبنى البنك عدة مبادرات قبل سنة 2004 ساهمت في اعتماد مبادرة إدارة المعرفة منها مبادرة CLICK والتي هي اختصار لـ Center for Learning, Information, Communication, and Knowledge أو مركز التعلم، المعلومات والاتصال والمعرفة سنة 2003، وأيضا تحسين استقبال المعلومات من خلال مبادرة مشروع the mapview project الذي يهدف إلى تخزين خرائط مشروعات البنك وكذا الموارد المتعلقة بها. بالإضافة إلى استفادة البنك من تجارب لمنظمات أخرى، في تحديد الرؤية والمتطلبات وكذا نقاط التركيز وتحديد النتائج والموارد الضرورية، وخاصة تجربة البنك العالمي في تبني إدارة المعرفة سنة 1996.

ثانيا: المبادئ الأساسية

- تشجيع بيئة تدعم المعرفة حيث تعتبر الثقافة التنظيمية والقيم التي تشجع التعلم التنظيمي أساسيات بالنسبة للبنك، وتشجيع كل عامل ليصبح عامل معرفي.
- التأكيد على التوجه بالنتائج والتحسين المستمر، فقياس ومراقبة تحقيق النتائج لمبادرات المعرفة ضروري من أجل التحسين المستمر في إدارة الذاكرة المعرفية للبنك
- لضمان أن مبادرة إدارة المعرفة تحسن في عمليات البنك، فالاستراتيجيات العملية سوف تحدد المقاربات المعرفية المعتمدة.

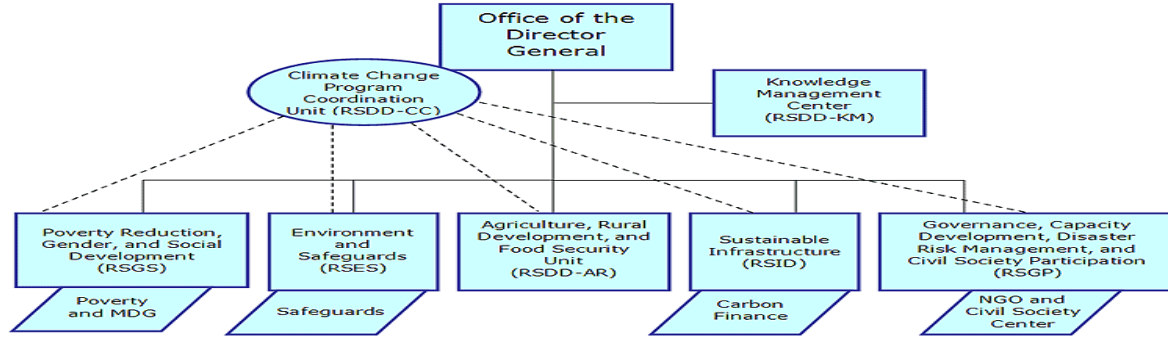
ثالثا: النتائج المتوقعة وخطط العمل

رسمت خطط العمل للوصول إلى خمسة نتائج واضحة ومتكاملة تتعلق أساسا بما يلي:

- تحسين الثقافة التنظيمية لدعم التشارك المعرفي؛
 - تطوير برنامج البحث؛
 - تطوير العمليات الأعمال وحلول تكنولوجيا لمعلومات لإدارة المعرفة، وفي هذا الإطار أدخل البنك العديد من التقنيات مثل المقالب الذكية smart templates التي طورت لانتقاط المعارف ومشاركتها بين الموظفين، أيضا ما يسمى بقاعدة بيانات المهارات Skills Databas والتي تجمع الخبرات المهارات المختلفة من خلال العمل داخل البنك.
 - تحسين آلية عمل مجتمعات الممارسة داخل البنك، وكذلك الاعتماد على بيوت الخبرة ومكاتب الاستشارات الدولية في تأهيل وتدريب الإطارات المصرفية.
 - توسيع المشاركة المعرفية من خلال الشركاء الخارجيين (العلاء مثلا) والوحدات الأخرى.
- وفي الجانب التنظيمي فقد أصبح ضمن الهيكل التنظيمي قسم خاص يدعى بمركز إدارة المعرفة RSDD-KM بحيث يدعم أنشطة إدارة المعرفة داخل البنك وخارجه، وكذلك دور تكنولوجيا المعلومات

والاتصال داخل البنك، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-3): الهيكل التنظيمي للبنك الآسيوي للتنمية



Source: <http://www.adb.org/rsdd/org-chart.asp> consulté le 05/09/2010.

وفيما يتعلق بالأسئلة الهامة لإدارة المعرفة يمكن اختصار الأجوبة عليها في الإطار التالي:

كيف يمكن للبنك أن يقوم بتحديد البيانات اللازمة بهدف استخدامها وتحويلها إلى معلومات مفيدة؟

تقوم طبيعة عمل البنوك بشكل كبير على البيانات الإحصائية أو المعلوماتية بهدف استخدامها سواء لصنع القرارات الإدارية والمالية والفنية، خاصة ما تعلق منها بعمليات الإقراض، وكذلك اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتنفيذية على المدى القصير أو المتوسط أو البعيد، تلبية لاحتياجات وتوقعات الزبائن، تخطيط وتصميم وتنفيذ العمليات الرئيسية والفرعية، تبسيط الإجراءات، إعداد الموازنات المالية، تقييم وقياس الأداء، تصويب الإجراءات، إعداد مختلف أنواع التقارير، حل المشكلات، وعمليات التحسين المستمر. يمكن للبنك العمل على تحديد البيانات اللازمة بمختلف الأساليب والأدوات من خلال مثلا: توزيع الاستبيانات حول مختلف القضايا، عقد الاجتماعات، استخدام السجلات اليدوية و/أو الالكترونية، القيام بزيارات ميدانية مبرمجة، إعداد التقارير الإحصائية خاصة ما تعلق منها بالزبائن والاحتياجات من الموظفين وغيرها، توفير الأنظمة والبرمجيات (الأنظمة الخبيرة مثلا)، استخدام قواعد البيانات، استلام الشكاوى ومعالجتها، تطبيق برنامج الاقتراحات من قبل الموظفين أو الزبائن، إعداد تقارير الانجاز عن الأداء المؤسسي، ومتابعة تصويب الانحرافات...

المنهجية المعروفة لدى البنوك لتحويل البيانات إلى معلومات تمثل أساسا في: الحصول على البيانات وتسجيلها يدويا أو آليا، مراجعة البيانات والتأكد من سلامتها ومصدرها، تصنيف البيانات وتمييزها، فرز البيانات وترتيبها، تلخيص البيانات، قياس ومقارنة البيانات، تخزين وتوثيق البيانات، استرجاع البيانات وقت الحاجة إليها. كذلك تشكل تكنولوجيا المعلومات في هذا الإطار أهمية بالغة.

كيف يمكن للبنوك أن تقوم بالاستفادة من هذه المعلومات وتحويلها إلى معرفة؟

تعمل البنوك على الاستفادة من المعلومات المولدة أو المطورة وتحويلها إلى معرفة متعددة المجالات وذلك من خلال توفير بنية و برمجيات وتوفير الموارد البشرية الذين تقع على عاتقهم مهمة تحويل المعلومات إلى معرفة، و أيضا وجود هيكل تنظيمي عام وهيكل تنظيمية فرعية توضح قنوات الاتصال لانساياب المعلومات والمعرفة، إيجاد ثقافة داعمة للمعرفة وتبادلها، تبني منظومة من القيم المعرفية وتعميمها، تقاسم المعرفة بين الأفراد عن طريق الاجتماعات أو المحاضرات، تحديد موجودات المعرفة الصريحة وأماكن تواجدها، وكذلك حل المشكلات واتخاذ القرارات من واقع بيانات عن الشكاوى التي ترد من المتعاملين ودراسة الاقتراحات المقدمة من الموظفين..

كيف يمكن للبنوك تحديد أماكن المعرفة الضمنية والصريحة لديها؟

يمكن الاستدلال على المعرفة الصريحة من خلال المخرجات الوثائقية التي تنتج من المراحل العمليات المختلفة والمتعلقة بالقروض أو

غيرها، وأيضا من خلال منشورات البنك والملفات التي يقيّمها، أي حصر مجالات وموضوعات المعرفة الصريحة وأماكن تواجدها بإتباع منهجية تستند على المشاركة والتوثيق. ويمكن ذلك مثلا من خلال تصميم مطوية توضح أماكن تواجد المعارف الصريحة من حيث مواقع تلقي الخدمة في كل بنك. بالنسبة للمعرفة الضمنية فيمكن الاستدلال عليها من خلال الحوارات والاجتماعات مع الموظفين وبالتالي يمكن وضع خريطة تتضمن الخبرات التي يمتلكها الموظفون وتحديد المؤهلات العلمية للموظفين وغيرها، ويساعد تحديد المعرفة الضمنية والصريحة في تحديد الفجوة المعرفية وماذا يستطيع البنك القيام به لسد تلك الفجوة، كذلك تحديد التهديدات التي تواجه الموجودات المعرفية الضمنية من خلال السعي إلى تدوير الأعمال بين الموظفين نقل المعارف وتبادلها في الاجتماعات وغيرها.

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على تقرير البنك الآسيوي للتنمية عن إدارة المعرفة، وتقرير الخدمات الملكية الأردنية حول إدارة المعرفة وبدءا من سنة 2005 يقوم البنك بتوزيع استبيان سنوي لمعرفة وقياس مستوى إدراك الأفراد لإدارة المعرفة *Perceptions of Knowledge Management* وخاصة تتبع تطبيق الأفراد للمبادئ التي جاء بها المشروع الأولي المتضمن إطارا لمشروع إدارة المعرفة، ويمكن زيارة هذه الصفحة لمتابعة نتائج الاستبيان السنوية (<http://www.adb.org/Knowledge-Management/assessment.asp>) بحيث يركز البنك على نتائج تلك الاستبيانات باعتبارها تقييما لمدى نجاح البنك في ترسيخ مفاهيم وثقافة إدارة المعرفة لدى موظفيه، وهذا يوجه من جهة أخرى على مضي البنك في طريق إنجاح مشروع تبنيه لإدارة المعرفة، يقينا منه بأن هذا النجاح كما ذكره العديد من الباحثين يتطلب بعض الوقت، وأن التماس نتائج من تبني إدارة المعرفة قد يستغرق سنوات، ويستلزم عناية متواصلة. كما يسعى البنك في إطار إستراتيجيته الجديدة 2008-2020 إلى تعزيز إدارة المعرفة ودمجها في عمليات البنك، وذلك بالاستفادة من نتائج السنوات السابقة من خلال نقادي النقائص الملاحظة، ودعم الإيجابيات المحققة.

ومن خلال تتبع تجربة البنك الآسيوي للتنمية يمكن استنتاج ما يلي:

- إدارة المعرفة مشروع طويل المدى، وبالتالي يجب إدماج مبادرة إدارة المعرفة في الإستراتيجية الكبرى للمنظمة، وعليه تجب المتابعة المستمرة لتطبيق مشروع إدارة المعرفة.
- يمكن اعتبار إدارة المعرفة كوظيفية مستقلة بذاتها، حيث تظهر في الهيكل التنظيمي، وتكون مسئولة عن كل ما يتعلق بتطوير معرفة المنظمة وتحديثها وتعزيز إدارتها في كل المستويات؛
- يجب أن تظهر مسؤولية كل فرد في كل مستوى في ضمان نجاح مبادرات إدارة المعرفة؛

المبحث الثالث: خصائص عينة الدراسة التطبيقية وأدوات تحليل البيانات

يتناول هذا المبحث تحليلا لأدوات الدراسة الميدانية من خلال وصف فقرات الاستبيان والصدق البنائي له والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليله وكذلك وصفا لأفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

أولا: تحديد عينة الدراسة

يعتبر مجتمع الدراسة محدود لأن الدراسة تهدف إلى معرفة مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح إدارة

المعرفة بالتطبيق على بعض وكالات البنوك العمومية بولاية المسيلة، ويرجع اختيار العينة على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة، تم توزيع 45 استبيان على عينة اختيارية من العاملين في البنوك محل الدراسة، وقد أعيدت بأكملها ونسبة الاسترجاع 100% والعينة ممثلة أساسا بالمديرين ثم نائبي المديرين ثم رؤساء الفروع وأيضا رؤساء المصالح والموظفين حاملي الشهادات وكذلك من لديهم خبرة عمل في العمل ، مما يعكس درجة النضج لدى أفراد العينة، وما لهذا من أثر في القدرة على فهم فقرات الاستبيان.

ثانيا: خصائص أفراد عينة الدراسة الجدول التالي يلخص الخصائص المتعلقة بأفراد عينة الدراسة:

الجدول رقم (3-4): الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئات والسمات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	34	75.6
	أنثى	11	24.4
	المجموع	45	100
العمر	20-29 سنة	08	17.8
	30-39 سنة	23	51.1
	40-49 سنة	11	24.4
	50 فأكثر	3	6.7
	المجموع	45	100
المستوى العلمي	ثانوي أو أقل	6	13.3
	ليسانس	37	82.2
	ماجستير	2	4.5
	دكتوراه	00	00
	المجموع	45	100
الخبرة الوظيفية	1-5 سنوات	13	28.9
	6-10 سنوات	23	51.1
	11-15 سنة	4	8.9
	أكثر من 15 سنة	5	11.1
	المجموع	45	100
المركز الوظيفي	مدير عام	1	2.2
	نائب المدير	4	8.9
	رئيس فرع	3	6.7
	رئيس مصلحة	15	33.3
	موظف	22	48.9
	المجموع	45	100
اسم البنك	BADR	13	28.9
	CPA	12	26.7
	BNA	10	22.2
	BEA	10	22.2
	المجموع	45	100

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

1. حسب متغير الجنس

يتضح من الشكل أن معظم الأفراد المبحوثين كانوا ذكورا بنسبة 75.6 % في مقابل 24.4 % من أفراد العينة كانوا إناثا، ومن ذلك يغلب على أفراد العينة والعاملين في البنوك عموما الطابع الذكوري؛ نظرا لطبيعة العمل المصرفي التي تفضل عنصر الذكور لقيادة مثل هكذا نشاط.

2. حسب متغير العمر

يلاحظ توزع أفراد عينة الدراسة على الفئات الأربع، حيث كانت أكبر نسبة في الفئة الثانية [30-39] بنسبة 51.1 %، ثم الفئة الثالثة [40-49 سنة] بنسبة 24.4 %، ثم الفئة الأولى [20-29 سنة] بنسبة 17.8 % فالفئة الأخيرة بنسبة 6.7 % . كل هذه الأرقام تشير إلى أن معظم العاملين في البنوك محل الدراسة هم من الفئات الشبابية القادرة على العمل، مما يعكس على إمكانية التطور المهني والتكويني والإداري لهذه العينة مستقبلا.

3. حسب متغير المستوى التعليمي

يلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة من حاملي شهادات الليسانس؛ ويعود ذلك من جهة، لوجود حاملي الشهادات بنسبة معتبرة داخل البنوك نتيجة شروط التوظيف التي يتطلبها العمل فيها خصوصا خلال السنوات الأخيرة، ومن جهة أخرى إلى التركيز على هذه الفئة في توزيع الاستبيان، لضمان فهم عبارات الاستبيان مما يؤثر على مصداقيته. هناك بعض المبحوثين مستواهم التعليم ثانوي أو أقل بنسبة 13.3 %، رغم أن هؤلاء لا يحملون شهادات عالية؛ إلا اختيارهم كان باعتبارهم يملكون خبرة سنوات طويلة في العمل المصرفي، وبعضهم لديهم مركز وظيفي عالي سواء كنائب مدير أو كرئيس مصلحة مما استوجب اختيارهم لأهمية إجاباتهم على فقرات الاستبيان، ثم يأتي في المرتبة الأخيرة الأفراد حاملي الشهادات العليا (ماجستير) بنسبة 4.5 % . كل ذلك مؤشر على أن البنوك تستقطب الكوادر البشرية ذات المستويات العلمية العالية، مما يعكس إيجابيا على المعرفة الموجودة بالبنك وكذلك على تنافسيتها.

4. حسب متغير الخبرة الوظيفية

من حيث مدة الخدمة أو الخبرة الوظيفية في العمل المصرفي، فإن الفئة الثانية (6-10 سنوات) بلغت نسبة 51.5 % ثم تلتها الفئة الأولى [1 - 5 سنوات] بنسبة 28.9 %، بينما بلغت فئة أكبر من 15 سنة نسبة لا بأس بها بنسبة 11.1 % وأخيرا فئة [11-15 سنة] بنسبة 8.9 % . كل هذه الأرقام تؤثر على تراكم الخبرة المعرفية في العمل المصرفي لأفراد العينة؛ مما يؤثر على صدق الإجابات على استبيان الدراسة، لما تمنحه هذه الخبرة من قدرات ومهارات تنعكس في سهولة فهم المتغيرات المراد الاستفهام عنها.

5. حسب متغير المركز الوظيفي

يلاحظ من الجدول أن نسبة لا بأس بها من أفراد العينة تنتمي إلى الأفراد الذين يشغلون مراكز إدارية

عليا، إذ بلغت نسبة المديرين 2.2 % نتيجة أن هؤلاء لا يهتمون غالبا بأمور الاستبيانات، ويوجهون الطالب للاتصال بنائبيهم أو مساعديهم، الذين بلغت نسبتهم 8.9 %، ثم رؤساء الفروع التابعة للوكالات الرئيسية والبالغة نسبتهم 6.7 % ثم رؤساء المصالح في الوكالات المختلفة للبنوك الأربعة والبالغة نسبتهم 33.3 % ؛ مما يشير أن أكبر من 50 % من أفراد العينة هم من بين المسؤولين في وكالات البنوك محل الدراسة، مما يعطي مصداقية أكثر للإجابات؛ لأنه غالبا ما يكون لهؤلاء رؤية أعمق وفهم أكبر للجوانب المتعلقة بهذه الدراسة، بينما باقي النسبة 48.9 % فهي من الموظفين داخل البنوك وخصوصا من الإطارات.

المطلب الثاني: أساليب ومصادر جمع البيانات و المعلومات

تم الاعتماد علي نوعين من المصادر لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة:

أولاً: المصادر الثانوية

وتتضمن المصادر النظرية من الكتب والمجلات العلمية العربية والأجنبية المتخصصة التي كتبت في موضوع إدارة المعرفة والتي في ضوءها تم تحديد مشكلة الدراسة وفرضياتها، ثم تم تحديد المجتمع الإحصائي الذي يتفق مع نموذج البحث كما تم تحديد المدى الذي ستقيسه الاستبانة التي سيتم توزيعها.

ثانياً: المصادر الأولية

لقد تم استخدام تقنية الاستبيان من أجل جمع البيانات من الأفراد عينة الدراسة، حيث استلزم الأمر في بعض الحالات، إجراء بعض المقابلات الشخصية مع عدد من الأفراد بناء على طلب منهم؛ من أجل إبداء رأيهم تجاه فقرات الاستبيان، وفيما يلي شرح موجز لمحاور وأبعاد استبيان الدراسة:

يتكون الاستبيان من قسمين :

القسم الأول: خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة وتشمل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي.

القسم الثاني: خاص بالأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة التي هي: الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وإدارة المعرفة كمتغير تابع، حيث تم وضع لكل متغير متغيرات فرعية لغرض قياسه.

1. المحور الأول: الثقافة التنظيمية

يتكون من أربعة أبعاد، كل بعد يتعلق بفرضية من الفرضيات الفرعية وهي:

البعد الأول: مستوى إدراك إدارة المعرفة، حيث تضمن تسع فقرات لغرض معرفة مدى إدراك أفراد العينة لمفهوم إدارة المعرفة.

البعد الثاني: البيئة التعاونية، تضمن سبع فقرات لقياس متغير البيئة التعاونية داخل البنوك الأربعة.

البعد الثالث: الرؤية المشتركة، تضمن سبع فقرات لغرض معرفة هل هناك رؤية تنظيمية مشتركة داخل البنوك محل الدراسة.

البعد الرابع: ممارسات الإدارة العليا: تضمن تسع فقرات تتمحور حول الممارسات الإدارية داخل البنوك محل الدراسة.

2. المحور الثاني: إدارة المعرفة

تم قياس هذا المتغير من خلال عمليات الأساسية لإدارة المعرفة والتي مثلت متغيرات فرعية وهي: البعد الأول: متعلق بتوليد المعرفة، وتتضمن أسئلة حول اتجاه البنوك محل الدراسة في جانب توليد المعارف.

البعد الثاني: المشاركة بالمعرفة، يتضمن سبع فقرات تتمحور حول عملية المشاركة بالمعرفة داخل البنوك.

البعد الثالث: تطبيق المعرفة تضمن خمس فقرات تتعلق بعملية تطبيق المعرفة داخل البنوك محل الدراسة. وبذلك بلغ عدد الفقرات جميعها 50 فقرة.

وقد كانت إجابة كل فقرة من محاور الدراسة وفق أسلوب ليكرت الخماسي كما يلي:

1	2	3	4	5
غير متفق تماما	غير متفق	متفق نوعا ما	متفق	متفق تماما

ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد الخلايا (0.8=4/5)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

جدول رقم (3-5) يوضح إجابات الأسئلة ودلالاتها

الإجابة على الأسئلة	الرمز	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي
غير موافق تماما	1	من 1 إلى أقل من 1.80	أقل من 36%
غير موافق	2	1.80 إلى أقل من 2.6	36% - أقل من 52%
موافق إلى حد ما	3	من 2.6 إلى أقل من 3.4	52% - أقل من 68%
موافق	4	3.4 إلى أقل من 4.2	68% - أقل من 84%
موافق تماما	5	4.2 فأكثر	84% فأكثر

المصدر: اعتمادا على: عبد الفتاح عز: مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص 540.

بعد عرض أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة لغرض تقييمها، وإجراء التصحيحات المطلوبة، تم القيام بقياس صدق وثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وأيضا قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان، وتعد نسبة 60% بالنسبة لمعامل ألفا مقبولة إحصائيا، ويلاحظ من الجدول

المقابل أن كل النسب بالنسبة لكل المحاور والأبعاد وفقرات الاستبيان كانت أعلى بكثير من هذه النسبة، مما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية.

الجدول رقم (3-6): نتائج اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة

الرقم	الأبعاد والمحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات Cronbach's Alpha	معامل الصدق Validity c
1	مستوى إدراك إدارة المعرفة	09	0.795	0.891
2	البيئة التعاونية	07	0.799	0.893
3	الرؤية المشتركة	07	0.735	0.857
4	ممارسات الإدارة العليا	09	0.854	0.924
5	توليد المعرفة	06	0.755	0.880
6	المشاركة بالمعرفة	07	0.749	0.865
7	تطبيق المعرفة	05	0.786	0.886
8	محور إدارة المعرفة	18	0.858	0.926
9	محور الثقافة التنظيمية	32	0.784	0.885
	كل فقرات الاستبيان	50	0.885	0.940

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

إن زيادة قيمة معامل ألفا تعني زيادة مصداقية وثبات البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، كما يمكن حساب معامل الصدق **The validity** عن طريق حساب جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، هذا المعامل يقيس فيما إذا كان المقياس وهو استبيان الدراسة يقيس فعلا ما وضع لقياسه، ويلاحظ أن كل النسب كانت عالية واكبر من النسبة المعتمدة إحصائيا والبالغة 60%، الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة. أيضا للتأكد من صدق أداة الدراسة يمكن حساب معاملات الارتباط بين معدل كل بعد والمعدل الكلي لكل محور، فإذا كان معامل الارتباط معنويا وكبيراً، يمكننا القول أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي والثبات. من خلال برنامج **spss** تظهر النتائج التالية:

الجدول رقم (3-7) معاملات الارتباط بين معدل كل بعد والمعدل الكلي للفقرات

المتغير	إدراك إدارة المعرفة	البيئة التعاونية	الرؤية المشتركة	ممارسات الإدارة العليا
معامل ارتباط بيرسون	.887(**)	.789(**)	.657(**)	.778(**)
مستوى المعنوية	.000	.000	.000	.000
N	45	45	45	45
معاملات الارتباط بين معدل كل مجال والمعدل الكلي للفقرات (إدارة المعرفة)				
المتغير	توليد المعرفة	المشاركة بالمعرفة	تطبيق المعرفة	
معامل ارتباط بيرسون	.883(**)	.877(**)	.904(**)	
مستوى المعنوية	.000	.000	.000	
N	45	45	45	

(**) الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يلاحظ أن كل معاملات الارتباط معنوية وأكبر من 0.05 مما يشير إلى درجة صدق مقبولة جداً.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم القيام بتحليل البيانات الأولية (محل البحث) باستخدام الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية {SPSS} *Statistical Package for Social Science* وتمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسطات والانحرافات المعيارية (*Mean & Standard Deviation*)، ومعامل الاختلاف لقياس درجة تشتت النسبي لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي وهو نسبة مئوية.
- معيار كرونباخ ألفا لقياس الاعتمادية.
- معامل الارتباط بيرسون لبيان العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة وكذلك درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة وبعضها البعض.
- اختبار (*Kolmogrov-Smirnov(K-S)*) للتأكد من اعتيادية البيانات، بمعنى الوقوف على ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- الانحدار التدريجي (*Regression Step Wise*): وهو أسلوب مفيد لمعرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة في التابعة أي معرفة المتغيرات الأكثر تأثيراً وأهمية.
- مصفوفة معامل الارتباط *Matrix Correlation* وذلك للتعرف على درجة الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة وكذلك درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة وبعضها البعض.
- اختبار شيفيه البعدي *Scheffe* لإيجاد الفروق بين المتوسطات والتعرف على اتجاه تلك الفروق ودلالاتها.

ومن المعروف إحصائياً أن الطرق المعلمية تستلزم توفر بعض الشروط، وتعتمد دالة الانحدار البسيط وخاصة المتعدد على فرضيات أساسية يجب اختبارها عند التطبيق العملي، وأهم تلك الفرضيات:¹

- الخطية *Linearity*
- استقلالية الأخطاء *Indepandant Of Residuals*
- إعتدالية توزيع الأخطاء *Normality Of Residuals*
- تجانس الخطأ أو تساوى التباين *Homoscedasticity*

¹ للمزيد حول هذه الفروض ومشاكلها من الجانب النظري يمكن الرجوع إلى:

- دومينيك سلفادور، الإحصاء والاقتصاد القياسي، ملخصات شوم، دار ماكروهيل، 1982، ص ص 210-231.

ولكيفية التعامل معها من خلال برنامج spss يمكن مراجعة:

- Julie Pallant: *SPSS Survival; Manual A Step by Step Guide to Data Analysis using SPSS for Windows*, Open University Press, third edition, England, 2007, pp 155-165.

المبحث الرابع: تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

يتناول هذا المبحث عرضاً وتحليلاً للبيانات التي تضمنها الاستبيان، حيث تم إعداد جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية المرجحة (\bar{X}_w) والانحرافات المعيارية (S_i) والأوزان المئوية لنسب الاتفاق المحققة عن جميع الفقرات وفيما يلي تحليل لكل متغير من متغيرات الدراسة:

المطلب الأول: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور الثقافة التنظيمية

أولاً: تحليل فقرات البعد الأول المتعلق بمستوى إدراك إدارة المعرفة

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات بعد إدراك إدارة المعرفة في الجدول التالي:

الجدول رقم: (8-3)

التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد إدراك إدارة المعرفة

الفقرة	التكرارات، و النسب المئوية(%)					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	ترتيب	معامل الاختلاف C.V %
	المقياس	1	2	3	4					
1	يتوفر للأفراد في البنك معرفة حول المهارات والخبرات اللازمة لأداء مهامهم على أفضل وجه	العدد	1	8	9	22	5	0.991	3	28.395
	النسبة	2.2	17.8	20	48.9	11.1				
2	تسعى إدارة البنك إلى الاستفادة القصوى من معارف العاملين والمحافظة عليها وتطويرها	العدد	2	13	10	14	6	1.140	5	35.625
	النسبة	4.4	28.9	22.2	31.1	13.3				
3	لدى الأفراد تصور واضح حول ما يعنيه مصطلح إدارة المعرفة كمنهج إداري حديث.	العدد	12	16	12	5	00	0.974	9	43.873
	النسبة	26.7	35.6	26.7	11.1	00				
4	يقوم البنك بتقييم المعارف والخبرات التي يمتلكها باستمرار ويحاول استغلالها في تلبية تعاملاته	العدد	2	19	8	13	3	1.083	7	37.216
	النسبة	4.4	42.2	17.8	28.9	6.7				
5	يدرك الأفراد في البنك أهمية التكنولوجيا الحديثة في تنظيم المعلومات والمعرفة وتصنيفها ومشاركتها، وبالتالي كوسيلة هامة من وسائل إدارة المعرفة.	العدد	1	3	6	19	16	0.988	1	24.577
	النسبة	2.2	6.7	13.3	42.2	35.6				
6	يدرك البنك معارف و خبرات ومهارات كل فرد و يحاول استغلالها. كما يسعى أن يستفيد الأفراد من خبرات بعضهم البعض.	العدد	3	5	21	14	2	0.928	6	29.367
	النسبة	6.7	11.1	46.7	31.1	4.4				
7	يتوفر بالبنك رصيد هام من المعلومات والمعارف و الخبرات غير مستثمر ويحتاج إلى إدارة وتنظيم.	العدد	00	2	14	22	7	0.773	2	20.558
	النسبة	00	4.4	31.1	48.9	15.6				
8	يدرك الأفراد أهمية توليد المعرفة (الأفكار الجديدة) ونشرها وتطبيقها ويسعون دأبما إلى ذلك.	العدد	6	16	12	8	3	1.125	8	41.821
	النسبة	13.3	35.6	26.7	17.8	6.7				
9	يدرك الأفراد في البنك أنه يمكن تحقيق منافع وأرباح إضافية من خلال تبني تطبيق إدارة المعارف واستغلالها بشكل أفضل.	العدد	00	8	12	21	4	0.894	4	25.763
	النسبة	00	17.8	26.7	46.7	8.9				
الإجمالي										
							3.21	0.988	64.20 %	30.778

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

قبل تحليل الفقرات تجدر الإشارة أن معظم هذه الفقرات مستنبطة من تعريفات مختلفة قدمت من قبل الباحثين لإدارة المعرفة، والتي تعكس جانبا من جوانبها أو نشاطا من أنشطتها الهامة.

- جاءت الفقرة الخامسة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.02 ومعامل اختلاف 24.57، ووزن نسبي عالي 80.40 %؛ وهذا يعني درجة موافقة عالية تعكس مستوى إدراك الأفراد لأهمية التكنولوجيا الحديثة في إدارة المعرفة، لكن رغم أهمية تلك التكنولوجيا في البنوك، إلا أنها لا تستثمر كما يجب والدليل على ذلك، جاءت الفقرة رقم 07 في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط 3.76 ومعامل اختلاف 20.55 % ليعكس عدم اختلاف الأفراد كثيرا في إجاباتهم على الفقرة، حيث أكدوا على وجود قدر كبير من المعلومات والمعرفة غير مستثمر ويحتاج إلى إدارة وتنظيم، بحيث أن كثيرا من المعلومات لا تستغل كما يجب في اتخاذ القرارات كما هو الحال بالنسبة للمهارات والخبرات؛ وهذا يدل أن البنوك تضيع ما قد يحقق لها ميزة تنافسية بل وأرباحا إضافية، وهو ما عكسه إجابة الأفراد على الفقرة بعدها رقم 09 المتعلقة بإدراك الأفراد أن تبني إدارة للمعرفة قد يمكن البنوك من تحقيق مزايا تنافسية وأرباح إضافية، حيث يتم استغلال المعلومات والمعارف بشكل أفضل، حيث جاءت الفقرة بمتوسط حسابي 3.47 ووزن نسبي قدره 69.70 % مما يعني موافقة الأفراد عليها بمعامل اختلاف منخفض قدر 25.73 % . و هو أقل من النسبة المعتمدة في هذه الدراسة 50 % .

- من جهة أخرى جاءت الفقرة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره 3.49 ووزن نسبي 69.80 % ومعامل اختلاف 28.39 % مما يعني موافقة الأفراد على هذه الفقرة، مما يدل على أن الأفراد لديهم دراية بالمهارات والمعرفة التي تتطلبها وظائفهم وهذا شيء إيجابي جدا، وهذا أمر طبيعي باعتبار أن معظم الأفراد لديهم خبرة كافية داخل البنك الذي يعملون فيه، وبالتالي قد وافق الأفراد بعد ذلك على الفقرة رقم 02 المتعلقة بسعي البنك لتطوير معارفهم وخبراتهم بمتوسط قدره 3.20 ومعامل اختلاف 35.62 % ووزن نسبي 64 %، رغم أن بعض الأفراد أكدوا أن إجاباتهم بالموافقة على هذه الفقرة جاء هذا نتيجة التأثير بالاهتمام الذي توليه البنوك في الفترة الأخيرة بعملية التكوين والتدريب، وخصوصا لحاملي الشهادات والموظفين حديثا؛ رغم موافقة الأفراد المتوسطة على الفقرة رقم 06 التي تأتي بعد ذلك في الترتيب بمتوسط قدره 3.16 ووزن نسبي 63.20 % ومعامل اختلاف قدره 29.36 % والتي تعكس درجة إدراك البنوك لمهارات والخبرات التي يمتلكها كل فرد، وسعيه إلى استفادة الأفراد من بعضهم البعض ونشر المعرفة، وإذا كان البنك لا يدرك مهارات كل عامل، هذا سينعكس على الوظيفة الموكلة له القيام بها، وهنا إذ نتحدث عن إدارة المعرفة فهذا لن يساعد مستقبلا في إعداد خريطة معرفية للبنك، أين نستطيع تحديد مكان تواجد المعرفة التي نريدها. كذلك فإن البنوك لا تسعى بالشكل المطلوب إلى تقييم معارفها باستمرار واستغلالها في التعاملات بدليل أن الأفراد وافقوا نوعا ما على الفقرة رقم 04

التي تعبر عن ذلك حيث جاءت بعدها مباشرة في الترتيب بمتوسط قدره 2.91 ووزن نسبي 58.20% ومعامل اختلاف 37.20%.

– بالنسبة للفقرة رقم 08 التي جاءت في المرتبة الثامنة والتي تعكس إدراك الأفراد لأهمية توليد المعرفة الجديدة أي إبداع الأفكار الجديدة ومشاركتها وتطبيقها، حيث وافق الأفراد نوعاً ما على هذه الفقرة بمتوسط 2.69 ووزن نسبي قدره 53.80%، ومعامل اختلاف مرتفع قليلاً قدره 41.82% الذي يعكس عدم اتفاق الأفراد بشكل كبير على هذه الفقرة.

– بشكل عام فإن ما سبق من الفقرات يشير إلى إدراك متوسط يتعلق ببعض الأنشطة لإدارة المعرفة، إلا أن الإدراك المفهومي غير كافٍ فالكثير من أفراد العينة أجابوا أن ليس لديهم تصور واضح حول ما يعنيه مصطلح إدارة المعرفة، رغم أن الكثير منهم أكدوا أنهم سمعوا بهذا المصطلح من قبل، وهذا قد يكون نتيجة الدراسة الأكاديمية في الجامعة أو حضور بعض الملتقيات بحكم أن نسبة كبيرة منهم من حاملي الشهادات. حيث جاءت الفقرة رقم 03 التي تقيس هذا الجانب في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بمتوسط قدره 2.22 ووزن نسبي قدره 44.40% ومعامل اختلاف مرتفع قليلاً قدره 43.87% مما يشير إلى عدم موافقة الأفراد على هذه الفقرة.

ثانياً: تحليل فقرات البعد الثاني المتعلق بالبيئة التعاونية

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات بعد البيئة التعاونية في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-9)

التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد البيئة التعاونية

الفقرة	المقياس	التكرارات، و النسب المئوية (%)					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	معامل الاختلاف C.V %
		1	2	3	4	5					
1	القرارات التي تتخذ بشكل جماعي في البنك أكثر فعالية من القرارات الفردية	4.4	6.7	13.3	42.2	33.3	3.93	1.074	78.60%	2	27.328
		العدد	2	3	6	19					
2	يقوم الأفراد داخل البنك بمساعدة بعضهم البعض فيما يتعلق بمشاكل العمل.	6.7	13.3	24.4	46.7	8.9	3.38	1.051	67.60%	6	31.094
		العدد	3	6	11	21					
3	يثق الفرد في النصائح والإرشادات التي يتلقاها من زملائه كما يتقبل انتقاداتهم فيما يخص أمور العمل.	6.7	11.1	22.2	53.3	6.7	3.42	1.011	68.40%	5	29.561
		العدد	3	5	10	24					
4	يشعر الفرد بأن خدماته التي يوجهها للعاملين معه سوف تفيده بشكل غير مباشر.	2.2	11.1	31.1	46.7	8.9	3.49	0.895	69.80%	3	25.644
		العدد	2	5	14	21					
5	المنافسة بين العاملين بالبنك مفيدة وليست ضارة.	13.3	20.0	13.3	40.0	13.3	3.20	1.290	64.00%	7	40.312
		العدد	6	9	6	18					
6	الفرد منفتح على الآخرين وعلى الأفكار والمعارف الجديدة كما يتفهم الأفراد أهمية التعلم من تجاربهم والاستفادة من أخطائهم	4.4	6.7	35.6	46.7	6.7	3.44	0.893	68.80%	4	25.959
		العدد	4	6	16	21					
7	تساعد الممارسات في البنك الأفراد على العمل بشكل جماعي من خلال الندوات وفرق العمل والاجتماعات وغيرها.	00	8.9	17.8	44.4	28.9	3.93	0.915	78.60%	1	23.282
		العدد	00	4	8	20					
الإجمالي											
							3.54	1.018	70.80%		28.757

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

-بالنسبة لبعد البيئة التعاونية: جاءت الفقرتين الأولى والسابعة بأعلى وزن نسبي وبالتالي أحسن ترتيب، غير أن الفقرة رقم 07 جاءت بانحراف معياري أقل وبالتالي اتفاق الأفراد عليها أكثر، وبذلك جاء ترتيبها أولاً، حيث تشير بمتوسط حسابي 3.93 ومعامل اختلاف 23.28% إلى أن الممارسات في البنوك تساعد العاملين فيها على العمل جماعياً من خلال الندوات واللقاءات العامة والاجتماعات، وجاءت بعدها الفقرة رقم 01 في الترتيب بمتوسط 3.93 ومعامل اختلاف 27.32% التي أشارت أن القرارات التي يتم اتخاذها جماعياً في البنوك تكون أكثر فعالية، لأنها تتمتع بدرجة قبول عالية، وبالتالي يسهل تطبيقها من قبل الأفراد، وتبرز أهمية هذا الجانب في الدعوة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات وعدم احتكارها حتى تتمتع بقبول وفعالية أكبر وبالتالي تمكين أكبر للعاملين.

- جاءت الفقرة رقم 04 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.49 ومعامل اختلاف 40.31% ، مما يشير إلى أن نسبة توافق إجابات الأفراد منخفضة بخصوص الفقرة؛ بالرغم أن الوزن النسبي يشير إلى درجة الموافقة من قبل أفراد العينة، والتي تؤكد أن الأفراد في خدمة بعضهم لأنهم سينالون نفس المقابل وهذا ما يوضح أن الأفراد وافقوا بعدها على الفقرة رقم 06 بمتوسط حسابي 3.44 ومعامل اختلاف 25.59%، حيث تشير الفقرة إلى أن الأفراد منفتحون على الآخرين وعلى الأفكار الجديدة وبالتالي لديهم القابلية للعمل جماعياً لأنهم يدركون أهمية ذلك.

- جاءت الفقرة رقم 03 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.42 وبمعامل اختلاف مقبول قدره 29.56%، حيث تشير الفقرة إلى عنصر هام جداً في البيئة التعاونية وهو الثقة بين أفراد التنظيم، أو على الأقل في جانب من جوانبها الهامة، حيث وافق الأفراد بوزن نسبي 68.40% على هذه الفقرة؛ مما يشير إلى درجة ثقة مقبولة داخل التنظيم، وما يؤكد ذلك أن الفقرة رقم 02 جاءت بعد ذلك في الترتيب مباشرة والتي تشير أن الأفراد يساعدون بعضهم في حل مشاكل العمل بمتوسط حسابي 3.38% ووزن نسبي 67.60% ومعامل اختلاف مقبول قدره 31.09%، وجاءت الفقرة رقم 05 في المرتبة الأخيرة، حيث أجاب الأفراد بالموافقة بمتوسط حسابي 3.20 ووزن نسبي 64% و معامل اختلاف مقبول 40.21%، حيث تعكس هذه الفقرة درجة وجود صراعات شخصية وتنافس غير شريف داخل التنظيم يمكن أن يعيق العمل جماعياً.

-المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد البيئة التعاونية بلغ 3.54 بوزن نسبي 70.80% ومعامل اختلاف 28.75%، مما تشير إلى أن مستوى العمل الجماعي في البنوك الأربعة عموماً لا بأس به، وقد أشارت بعض الدراسات أن البيئة التعاونية تعتبر مكسباً تنظيمياً هاماً، يجب أن تسعى المنظمات إلى تحقيقه والمحافظة عليه وتنميته، نحو تحقيق النشازك المعرفي والتعلم التنظيمي.

ثالثاً: تحليل فقرات البعد الثالث المتعلق بالرؤية المشتركة

يمكن تلخيص النتائج المستخرجة من برنامج spss حسب ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم: (3-10)

التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد الرؤية المشتركة

الفقرة	التكرارات، و النسب المئوية (%)						الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	ترتيب	معامل الاختلاف C.V %
	المقياس	1	2	3	4	5				
1 لدى الأفراد رؤية مستقبلية واضحة مشتركة للبنك	العدد	3	15	20	7	00	2.69	53.80 %	7	30.520
	النسبة	6.7	33.3	44.4	15.6	00	0.821			
2 لدى الأفراد أهداف ومصالح مشتركة	العدد	3	19	11	11	1	2.73	54.60 %	5	36.117
	النسبة	6.7	42.2	24.4	24.4	2.2	0.986			
3 يدرك الأفراد أهداف وغايات البنك والرسالة التي يؤديها	العدد	1	13	12	16	3	3.16	63.20 %	2	31.613
	النسبة	2.2	28.9	26.7	35.6	6.7	0.999			
4 تتوافق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة في البنك	العدد	4	11	21	7	2	2.82	56.40 %	4	34.042
	النسبة	8.9	24.4	46.7	15.6	4.4	0.960			
5 ينظر الأفراد للقضايا والأمور التي تتعلق بالبنك والعمل من منظور مشترك	العدد	3	7	19	15	1	3.09	61.80 %	3	29.935
	النسبة	6.7	15.6	42.2	33.3	2.2	0.925			
6 يسود فهم متبادل بين الأفراد و هناك انسجام كبير بينهم	العدد	7	12	14	11	1	2.71	54.20 %	6	39.815
	النسبة	15.6	26.7	31.1	24.4	2.2	1.079			
7 يتخاطب الأفراد ويتحدثون في أمور العمل بلغة ومفردات ومفاهيم مشتركة	العدد	2	6	9	24	4	3.49	69.80 %	1	28.395
	النسبة	4.4	13.3	20.0	53.3	8.9	0.991			
الإجمالي										
							2.95	59.00 %		32.738

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

- بالنسبة لبعد الرؤية المشتركة جاءت الفقرة رقم 07 في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 3.49 ووزن نبي 69.80 % ومعامل اختلاف 28.39 % بدرجة موافقة لتشير أن الأفراد يتحدثون في أمور العمل بلغة مشتركة، أي أنهم يفهمون بعضهم بعضاً، غير أن بعض الأفراد ممن شملهم الاستبيان قالوا أن هناك مشكلاً يتعلق باختلاف المستوى التعليمي، أحيانا يحول دون فهم الأفراد لبعضهم البعض حينما يتحدثون في الأمور التخصصية (حقوق، محاسبة، إعلام آلي..).

- جاءت الفقرة رقم 03 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.16 ووزن نسبي 63.20 % ومعامل اختلاف 31.60 % ، لتعكس درجة موافقة مقبولة على الفقرة؛ مما يعكس أن الأفراد يدركون الرسالة والأغراض التي يؤديها البنك وغاياته، وهذا مبرر باعتبار الكثير منهم من حملة الشهادات، ولهم القدر الكافي من المعرفة الأكاديمية التي تساعدهم في استيعاب مثل هذه الأمور. أيضا جاءت الفقرة رقم 05 في الترتيب بعد ذلك مباشرة بدرجة موافقة مقبولة بمتوسط حسابي 3.09 ووزن نسبي 61.80 % ومعامل اختلاف 29.93 %، فالأفراد ينظرون للقضايا المتعلقة بالعمل والبنك من منظور مشترك، لكن حسب الفقرة التي بعدها في الترتيب فالأفراد وافقوا عليها نوعاً ما بمتوسط حسابي 2.82 ووزن نسبي 56.40 % ومعامل اختلاف 34.04 %، فبعض الأفراد أشاروا أنه في بعض الأحيان قد تعارض جماعة

معينة مثلا من الموظفين القدامى، ترقية موظف خاصة عندما يكون جديدا بحكم أن شهادته الأكاديمية تسمح له بذلك، خاصة حينما يكون هؤلاء الموظفين القدامى في مناصب إدارية أعلى، وهذا يؤثر بطبيعة الحال على المصالح المشتركة للأفراد، وهو ما أجابوا عليه فعلا في الفقرة التالية في الترتيب المتعلقة بأن الأفراد لديهم أهداف ومصالح مشتركة، بمتوسط حسابي قدره 2.73 ووزن نسبي 54.60 % ومعامل اختلاف 36.11 % ما يشير إلى عدم اتفاق أفراد العينة بشكل كافي حول هذه الفقرة.

- جاءت الفقرة رقم 06 في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.71 ووزن نسبي 54.20 % ومعامل اختلاف 39.81 % بدرجة موافقة أقل من المتوسطة، حول ما إذا كان الأفراد يسود بينهم فهم متبادل وهناك انسجام بينهم. وجاءت الفقرة رقم 01 في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة أقل من المتوسطة كذلك بمتوسط حسابي 2.69 ووزن نسبي 53.80 % ومعامل اختلاف 30.52 % والتي تتعلق حول ما إذا كان الأفراد لديهم رؤية مشتركة واضحة حول البنك. ومن المتوقع أن تكون الإجابة كذلك ، باعتبار إجابة الأفراد على الفقرات السابقة والمتعلقة بالأهداف المشتركة، فعند اختلاف الأهداف تختلف رؤى الأفراد.

رابعا: تحليل فقرات البعد الرابع المتعلق بممارسات الإدارة العليا

الجدول رقم: (11-3)

التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد ممارسات الإدارة العليا

معامل الاختلاف C.V %	ترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات، و النسب المئوية (%)					المقياس	الفقرة
					5	4	3	2	1		
25.067	1	73.80 %	0.925	3.69	7	24	7	7	00	العدد	1 تهتم الإدارة بتوفير فرص التعلم والتطور المستمر للأفراد من خلال التدريب وزيادة فرص التكوين.
					15.6	53.3	15.6	15.6	00	النسبة	
42.996	3	53.40 %	1.148	2.67	2	11	9	16	7	العدد	2 تتم الترقية للفرد في البنك بناء على حجم المعرفة والمهارة التي يكتسبها أكثر من اعتماد الأقدمية
					4.4	24.4	20.0	35.6	15.6	النسبة	
40.630	9	44.40 %	0.902	2.22	1	4	6	27	7	العدد	3 يرتبط نظام المكافآت والحوافز في البنك بمستوى الإبداع والابتكار المعرفي الذي يمارسه الفرد في عمله
					2.2	8.9	13.3	60.0	15.6	النسبة	
37.041	6	48.00 %	0.889	2.40	1	3	15	20	6	العدد	4 عادة يتم شكر العامل على إنجازاته وأنشطته المتميزة وتشجيعه على الاستمرار.
					2.2	6.7	33.3	44.4	13.3	النسبة	
33.043	2	64.40 %	1.064	3.22	2	21	11	7	4	العدد	5 تثق الإدارة في إمكانيات الأفراد حين توكل إليهم مهام معينة.
					4.4	46.7	24.4	15.6	8.9	النسبة	
41.082	7	46.20 %	0.949	2.31	2	1	14	20	8	العدد	6 يتم تكريم وتحفيز الأفراد الذين يسهمون في الإبداع ومشاركة المعارف وتطبيقها.
					4.4	2.2	31.1	44.4	17.8	النسبة	
41.274	5	50.20 %	1.036	2.51	2	3	20	11	9	العدد	7 تشجع الإدارة الأفراد على اتخاذ الإجراءات المناسبة حتى لو لم توجد قواعد لاتباعها.
					4.4	6.7	44.4	24.4	20.0	النسبة	
43.794	8	44.80 %	0.981	2.24	00	5	13	15	12	العدد	8 يمكن مناقشة الإدارة العليا في قراراتها وتعليماتها.
					00	11.1	28.9	33.3	26.7	النسبة	
34.242	4	52.80 %	0.904	2.64	00	8	18	14	5	العدد	9 يجري تقييم الأفكار الجديدة على أساس نوعيتها مهما كان مصدرها
					00	17.8	40.0	31.1	11.1	النسبة	
36.886		53.00 %	0.9775	2.65	الإجمالي						

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

- بالنسبة لبعدها ممارسات الإدارة العليا، جاءت الفقرة رقم 01 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.69 ووزن نسبي قدره 73.80% ومعامل اختلاف قدره 25.06% مما يشير إلى موافقة الأفراد على الفقرة ، حيث أكدوا أن إدارة البنك تهتم بزيادة فرص التعلم من خلال التكوين والتدريب ، ويعد اتجاه البنوك العمومية في السنوات الأخيرة إلى هذا نتيجة منافسة البنوك الأجنبية، وسعيها إلى زيادة تنافسيتها بالرغم من أن هذه الجهود لازالت لا ترقى إلى المستوى المطلوب بعد، لدى سؤال بعض الأفراد في هذا الجانب أظهرنا ضعف كفاءة أداء العنصر البشري وعدم قدرته على استخدام الأساليب والأدوات المتطورة مما أثر على طريقة تسيير البنوك، في ظل عدم وجود برامج جادة للتدريب والتطوير الخاصة بهذا الجانب، ويتجلى ذلك في تخصيص عدد هام من المستخدمين لوظائف الدعم، أي الوسائل العامة والمحاسبة والأمانة على حساب الوظائف العملياتية التي ترتبط مباشرة بالنشاط البنكي المحض، والمتمثلة في العلاقة مع الزبائن وتسيير وسائل الدفع، مع غياب بعض الوظائف الإستراتيجية الأساسية التي تمكن البنك من التأقلم مع مستجدات المحيط، كدراسة السوق، واليقظة الإستراتيجية و رقابة التسيير وغيرها، أضف إلى ذلك أن عدد كبير من العمال لم يتلق تكويناً تقنياً معمقاً، بل أضحت معظم التكوينات روتينية ومعروفة نتائجها مسبقاً.

- في المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم 05 بمتوسط حسابي 3.22 ووزن نسبي قدره 64.40% ومعامل اختلاف قدره 33.04% مما يشير إلى موافقة الأفراد على هذه الفقرة والتي تنص على أن الإدارة تثق في الأفراد حين توكل إليهم مهاماً معينة، بحيث لا يتم تطبيق الرقابة الشديدة على الأفراد ، مما يعد مؤشراً هاماً على وجود ثقة ولو بمستوى معين بين الإدارة والموظفين في هذا الجانب، مما يدل على ثقة الإدارة في إمكانيات الأفراد ومهاراتهم وتحملهم للمسؤولية ، وبالرغم من ذلك فإن الترقية لا تتم على أساس تلك المهارات بحيث جاءت الفقرة رقم 02 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.67 ووزن نسبي قدره 53.40% ومعامل اختلاف 42.99% مما يدل على أن الكثير من الأفراد لم يوافقوا بشكل كبير على الفقرة التي تدل على أن المعيار في الترقية هو الأقدمية بدل ما يملكه الأفراد من مستوى معرفي، وقد أجاب البعض على هذا بقوله: كيف تستطيع قياس المساهمة المعرفية لفرد معين، فمن الصعب اعتماد هذا المقياس في الترقية، هذه الرؤية التي تقتل الإبداع ، تخالف ما تسعى إليه الكثير من المنظمات في قياس رأسمالها المعرفي واعتماد معايير تقييم أكثر ملائمة مع التطورات البيئية الحالية.

- جاءت الفقرة رقم 09 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.64 ووزن نسبي 52.80% ومعامل اختلاف 34.24% بدرجة موافقة متوسطة، التي تنص على أن الأفكار المقدمة من قبل الموظفين تقويم على أساس فائدتها للبنك مهما كان مصدرها، بحيث ليس هناك تحيز في تبني أفكار فرد على فرد آخر، ويعتبر هذا مؤشر ضعف بالنسبة لبعض البنوك التي لازالت تتبع التحيز مع اقتراحات الموظفين لتبقى حبيسة عقول أصحابها دون أن تلقى من يتجاوب معها.

– جاءت الفقرة رقم 07 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 2.51 ووزن نسبي 50.20% ومعامل اختلاف 47.27% ، مما يعني عدم موافقة للأفراد على أن الإدارة تشجع اتخاذ الإجراء المناسب حتى ولو لم توجد قواعد لإتباعها، بل إن كل القرارات تتم بالرجوع إلى المدير أو الأعلى منصبا للموافقة عليها، حتى ولو كان للموظف الخبرة والمقدرة التي تسمح له باتخاذ تلك القرارات، وهذه يعكس البيروقراطية التي لازالت متأصلة في مؤسساتنا الاقتصادية خاصة العمومية منها. حيث من بين العوامل الأخرى التي تعيق استقلالية العاملين هو ازدواجية الموقف الإداري. إذ تشير الكثير من الدلائل إلى أن الكثير من المديرين المعاصرين يتكلمون عن قيم الاستقلالية والأصالة والمرونة والإبداع لكنهم في حقيقة الأمر غير مهئين لمنح الاستقلالية للموظفين، وغالبا ما يقيدون الاستشارات وتبادل المعلومات.

– أما الفقرة رقم 04 فقد جاءت في المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره 48% ومعامل اختلاف 37.04% مما يعني عدم موافقة الأفراد على أن الإدارة تشكر عادة الأفراد على انجازاتهم المميزه وتشجيعهم على الاستمرار، وهذا يدل بوضوح على إهمال تحفيز الأفراد على العطاء وبذل المزيد لنجاح البنوك التي يعملون بها، وهذا يشير إلى أن الأفراد في المناصب العليا لا يهتمون بالقدر الكافي بالجوانب السلوكية. ويدل على ذلك أن الفقرة رقم 06 التي جاءت بعد ذلك في الترتيب مباشرة بوزن نسبي 46.20% ومعامل اختلاف 41.08% مما يدل على أن الأفراد لا يوافقون كذلك على أن الإدارة تشجع الأفراد ممن يشاكون بمعارفهم وتطبيقها، مما يشير إلى نقص واضح في جانب التحفيز على الأداء المعرفي للأفراد في البنوك محل الدراسة ، حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن التحفيز يعد من أكبر عوامل الدعم في إدارة المعرفة، حيث أن إن التركيز على هذا المورد البشري بتتميته و تحفيزه، و توفير بيئة العمل المؤثرة إيجابيا على روحه المعنوية يعد أحد أهم ركائز نجاح إدارة المعرفة، و بالتالي فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية بسبب عدم فعالية طرق التسيير المعتمدة يعد سببا رئيسا في فشل استراتيجيات إدارة المعرفة.

– بالنسبة للفقرة رقم 08 فقد جاءت في المرتبة 08 بوزن نسبي 44.80% ومعامل اختلاف 43.79% مما يشير إلى عدم موافقة الأفراد على هذه الفقرة ، مما يدل على أن قرارات الإدارة العليا غير قابلة للنقاش من قبل الأفراد ، بخلاف الممارسات الإدارية الحديثة التي تحت على مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وتمكينهم وإتاحة الفرصة للأفراد لمناقشة الأمور الهامة في المنظمة.

– جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم 03 بوزن نسبي 44.40% ومعامل اختلاف قدره 40.63% ، مما يشير إلى عدم موافقة الأفراد على أن نظام المكافآت والحوافز مرتبط بمستوى الإبداع والابتكار المعرفي الذي يمارسه الفرد في عمله، مما يدل على أن البنوك لازالت تتبع ممارسات إدارية لا ترقى إلى مستوى التغيرات في بيئة الأعمال الحديثة التي تركز على المعرفة والإبداع لأنها أصبحت الوسيلة

الوحيدة للاستمرار والتقدم وتحقيق المزايا التنافسية، بحيث انه في النظام التقليدي تتم إثابة الأفراد على المركز أو الجدارة الفردية، لكن من عيوبه هذا النظام أنه يركز على الانجاز الفردي ولا يحفز على التعلم، أما التقييم على أساس المهارة والمعرفة؛ فإنه يشجع الأفراد على اكتساب وتعلم معلومات و مهارات جديدة وأيضا تشاركها مع زملائهم في إطار العمل الجماعي.

– بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد 2.65 بوزن نسبي قدره 53% ومعامل اختلاف 36.88% مما يدعونا إلى القول أن هناك موافقة متوسطة على هذا البعد، مما يتطلب جهودا أكبر من قبل مديري البنوك والعاملين في الإدارات العليا لتحسين الممارسات وذلك خدمة لإدارة المعرفة. ويمكن تلخيص نتائج كل الأبعاد الخاصة بمتغير الثقافة التنظيمية في الجدول التالي:

جدول رقم : (12-3) ملخص لنتائج أبعاد المحور الأول: الثقافة التنظيمية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب حسب الأهمية	معامل الاختلاف C.V %
مستوى إدراك إدارة المعرفة	3.21	0.9880	64.20%	2	30.778
البيئة التعاونية	3.54	1.0180	70.80%	1	28.757
الرؤية المشتركة	2.95	0.9658	59.00%	3	32.738
ممارسات الإدارة العليا	2.65	0.9775	53.00%	4	36.886
إجمالي الأبعاد (محور الثقافة التنظيمية)	3.08	0.9873	61.60%		32.055

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

بشكل إجمالي حقق المحور الأول الخاص بالثقافة التنظيمية متوسطا حسابيا قدره 3.08 بوزن نسبي 61.60% ومعامل اختلاف 32.05%، مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة على هذا المحور من قبل أفراد العينة. بحيث جاء متوسط العام لفقرات البيئة التعاونية أولا ثم يليه متوسط فقرات الرؤية المشتركة ثم مستوى إدراك إدارة المعرفة وأخيرا المتوسط المتعلق بممارسات الإدارة العليا داخل البنك، وهذه النتائج تعكس أن الأفراد لديهم الرغبة في العمل الجماعي وفي العمل وفق رؤية مشتركة ولكن تبقى ممارسات الإدارة في أحيان كثيرة عائقا أمام الاستفادة من كل نتائج ذلك.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الأفراد نحو فقرات محور إدارة المعرفة

بنفس الطريقة التي تم استخدامها في تحليل الفقرات المتعلقة ببعد الثقافة التنظيمية، ستم معالجة فقرات هذا المحور، يتكون هذا المحور المتعلق بإدارة المعرفة من ثلاثة أبعاد أساسية لغرض قياسه وهي توليد المعرفة ومشاركتها وأخيرا تطبيقها وفيما يلي تحليل لفقرات كل بعد:

أولا: تحليل فقرات بعد توليد المعرفة

الجدول المقابل يلخص النتائج الإحصائية المتعلقة ببعد توليد المعرفة:

التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد توليد المعرفة

معامل الاختلاف C.V %	ترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات، و النسب المئوية (%)					المقياس	الفقرة
					5	4	3	2	1		
43.148	3	57.80%	1.247	2.89	3	14	12	7	9	العدد	يسعى البنك لجذب الكفاءات المتميزة والمبدعة من الخارج، كالجامعات ومراكز الاستشارات للمساعدة على توليد معارف جديدة.
					6.7	31.1	26.7	15.6	20.0	النسبة	
26.519	1	72.40%	0.960	3.62	4	29	5	5	2	العدد	يهتم البنك بإشراك الأفراد في دورات تدريبية لغرض تطوير معارفهم.
					8.9	64.4	11.1	11.1	4.4	النسبة	
40.429	5	51.20%	1.035	2.56	2	5	16	15	7	العدد	هناك ثقافة التسامح مع الأخطاء لتشجيع المبادرة والابتكار
					4.4	11.1	35.6	33.3	15.6	النسبة	
40.948	6	50.60%	1.036	2.53	1	7	15	14	8	العدد	يتم تشجيع الأفراد على توليد الأفكار المبدعة والإتيان بالجديد في أداء أعمالهم.
					2.2	15.6	33.3	31.1	17.8	النسبة	
32.158	2	65.80%	1.058	3.29	3	20	13	5	4	العدد	يميل الأفراد إلى تطوير قدراتهم المعرفية والبحث عن أفكار جديدة من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر
					6.7	44.4	28.9	11.1	8.9	النسبة	
44.642	4	56.00%	1.254	2.80	4	11	10	12	8	العدد	السياسة العامة للبنك تشجع موظفيه على عرض أفكارهم الجديدة دون تردد. كما يتم توثيق وتسجيل كل ما يتعلق بأفكار الجديدة التي يقترحونها
					8.9	24.4	22.2	26.7	17.8	النسبة	
37.346		58.80%	1.098	2.94	الإجمالي						

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

- بالنسبة لعملية توليد المعرفة جاءت الفقرة رقم 02 في المرتبة الأولى بوزن نسبي 72.40% ومعامل اختلاف قدره 26.51%، مما يدل على موافقة الأفراد على أن البنك يهتم بإشراك الأفراد في دورات تدريبية لغرض تطوير معارفهم، بل حسب الفقرة رقم 05 التي جاءت في الترتيب بوزن نسبي 65.80% ومعامل اختلاف 32.15% فإن الأفراد يميلون إلى تطوير قدراتهم من خلال التعلم الذاتي المستمر، مما يدل أن لديهم حب الاطلاع ولا يبقى إلا أن يجدوا الفرصة، ليطوروا من أنفهم خدمة للبنوك التي يعملون بها وهذه نقطة تحسب لصالح البنوك ويجب استغلالها.

- جاءت الفقرة رقم 01 في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 57.80% بدرجة موافقة مقبولة، على أن البنك يسعى لجذب الأفراد المبدعين والكفاءات المتميزة من الخارج مثل الجامعات وغيرها ولا يخفى دور هؤلاء في جلب معارف جديدة قد تسهم في تطوير العمل المصرفي، ويلاحظ ذلك من شروط الشهادة والخبرة التي تضعها البنوك للتوظيف.

- في المرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم 06 بوزن نسبي 56% ومعامل اختلاف قدره 44.64 % مما يدل على أن الأفراد مختلفين قليلا في الإجابة على الفقرة رغم أن الوزن النسبي يدل على درجة موافقة متوسطة، وعموما يمكن القول أن البنوك تشجع نوعا ما على طرح الأفكار الجديدة، مما قد يوفر في بعض الأحيان بدائل قرارية انطلاقا من خبرة الموظفين في أداء أعمالهم، تساهم في تطوير العمل وأداء العمل بشكل أفضل ، هذا إذا قوبلت تلك القرارات بالدراسة الجادة. هذا بالرغم من أن الأفراد لم يوافقوا

في الفقرة رقم 05 التي تأتي في الترتيب الخامس من حيث الأهمية بوزن نسبي 51.20% ومعامل اختلاف 40.42% التي تدل على أن ثقافة التسامح مع الأخطاء غير موجودة بعد في البنوك محل الدراسة، وذلك قد يرجع للتشديد الذي تعرفه البنوك عادة، وخوف الأفراد من العقوبات، مما يجعل هذه الثقافة غير ممكنة بعد.

- جاءت الفقرة رقم 04 في المرتبة الأخير بوزن نسبي 50.60% ومعامل اختلاف 40.94% ، حيث لم يوافق الأفراد على أن البنوك تشجعهم على توليد الأفكار والإتيان بالجديد في أعمالهم، بل أن مهام الأفراد توصف بالروتينية عادة.

- بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعده توليد المعرفة 2.94 وبوزن نسبي 58.80% ومعامل اختلاف 37.34% ، مما يدعونا إلى القول بأن هناك موافقة إلى حد ما على هذا البعد، وأن عملية توليد المعرفة لم ترق بعد إلى المستوى المطلوب، مما يؤثر -أو يعكس- على مستوى الإبداع داخل البنوك.

ثانياً: تحليل فقرات بعد المشاركة بالمعرفة

الجدول التالي يلخص النتائج الإحصائية المتعلقة ببعد المشاركة بالمعرفة:

الجدول رقم: (14-3)

التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد المشاركة بالمعرفة

الفرقة	المقياس	التكرارات، و النسب المئوية(%)					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	ترتيب	معامل الاختلاف C.V %
		1	2	3	4	5					
أحيانا يكلف الأفراد في وظائف معينة بالقيام بإنجاز أعمال تخص وظائف أخرى	العدد	00	2	8	29	6	3.87	0.694	77.40%	1	17.932
	النسبة	00	4.4	17.8	64.4	13.3					
يقوم الأفراد بتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية.	العدد	2	7	13	18	5	3.38	1.029	67.60%	2	30.443
	النسبة	4.4	15.6	28.9	40.0	11.1					
كل مصلحة في البنك على علم بالاحتياجات من المعلومات والمعرفة للمصالح الأخرى وتقدم المساعدة التي تطلبها.	العدد	00	12	13	16	4	3.20	0.944	64.00%	4	29.500
	النسبة	00	26.7	35.6	28.9	8.9					
يتم توفير الوسائل التي تساعد الأفراد على تبادل المعارف فيما بينهم، كحلقات الحوار والاجتماعات العامة	العدد	3	17	11	11	3	2.87	1.079	57.40%	5	37.595
	النسبة	6.7	37.8	24.4	24.4	6.7					
تتاح للأفراد حرية تبادل المعلومات من خلال توفر شبكة اتصال بين مختلف المستويات داخل البنك.	العدد	2	10	13	16	4	3.22	1.079	64.40%	3	33.509
	النسبة	4.4	22.2	28.9	35.6	8.9					
الأفراد لديهم وقت إضافي ليتحاوروا حول مشاكل العمل ويتبادلوا الحلول والخبرات.	العدد	8	17	15	3	2	2.42	1.011	48.40%	7	41.776
	النسبة	17.8	37.8	33.3	6.7	4.4					
لدى الأفراد استعداد ورغبة لتقاسم ومشاركة ما لديهم من معارف و خبرات مع الآخرين دون الخوف من فقدان مركزهم الوظيفي.	العدد	5	17	14	8	1	2.62	0.984	52.40%	6	37.557
	النسبة	11.1	37.8	31.1	17.8	2.2					
الإجمالي											
							3.08	0.974	61.60%		31.623

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

- بالنسبة لبعد المشاركة بالمعرفة جاءت الفقرة رقم 01 في المرتبة الأولى بوزن نسبي 77.40% ومعامل اختلاف 17.93%، مما يشير إلى اتفاق الأفراد أنه يتم أحيانا تكليفهم بأداء مهام تخص وظائف أخرى، ولا يخفى أثر ذلك في اكتسابهم لخبرات متعددة نتيجة التدوير بين المصالح أو الأقسام المختلفة.
- جاءت الفقرة رقم 02 في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بوزن نسبي 67.60% ومعامل اختلاف 34.44% أي أن الأفراد يوافقون على التبادل المعرفي بينهم يتم بغض النظر عن المستويات التنظيمية، وهذا ما يعكس درجة الاتصال بين المستويات المختلفة. وهو ما أجاب عليه الأفراد بدرجة موافقة متوسطة في الفقرة رقم 05 بوزن نسبي 64.40% ومعامل اختلاف 33.50% مما يدل على إتاحة التبادل المعلوماتي عن طريق شبكة الاتصال داخل البنك، حيث يتم تبادل المعلومات ذات الأهمية لكل الأطراف، وهذا بطبيعة الحال يؤثر في فعالية القرارات المتخذة .
- جاءت الفقرة رقم 03 في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 64% ومعامل اختلاف 29.50% ، حيث وافق الأفراد بدرجة متوسطة على أن المصالح المختلفة في البنك على علم بالاحتياجات المعلوماتية والمعرفية للمصالح الأخرى، وتقدم المساعدة الضرورية ، وقد ساعد على ذلك ما ذكر آنفا ، من إتاحة الاتصال من جهة ومن جهة أخرى صغر حجم البنوك مما يسهل التواصل بين الأفراد شخصيا، وقد ذكرت العديد من الأبحاث أهمية الاتصال الشخصي بين الأفراد داخل المنظمات.
- في المرتبة الخامسة جاءت الفقرة رقم 04 بوزن نسبي 57.40% وافق الأفراد نوعا ما على انه يتم توفير الوسائل التي تساعد الأفراد على التبادل المعرفي مثل الاجتماعات وغيرها، وبالرغم من أهمية هذه الممارسات التي أصبحت سمة الكثير من المنظمات الحديثة ، إلا أنها لازالت بعد لم ترق إلى المستوى المطلوب في البنوك العمومية محل الدراسة.
- جاءت الفقرة رقم 07 في المرتبة السادسة بوزن نسبي 52.40% ومعامل اختلاف 37.55% ، مما يشير إلى عدم اتفاق الأفراد بشكل كبير على أن الفرد يتبادل معارفه وخبراته دون خوفه أن يخسر مركزه الوظيفي، حيث مازال منطق المعرفة في يد صاحبها فقط قوة، وأنه بمشاركته خبراته ومعارفه مع الآخرين يفقد مصدر قوته وتواجده في ذلك البنك وبالتالي قد يتم الاستغناء عنه، هذا بعكس المنطق المتعارف عليه في المنظمات المتعلمة التي تقدر التشارك المعرفي، وان قيمة الفرد تتحدد بمقدار تشاركه للمعارف مع زملائه ضمن ما يسمى بمجتمعات الممارسة. ويعتبر هذا عائقا كبيرا وثقافة عالقة يجب التخلص منها. والمشكل الآخر هو ما جاءت به الفقرة رقم 06 التي جاءت في الترتيب الأخير بوزن نسبي 48.40% ومعامل اختلاف 41.77% بحيث لم يوافق الأفراد أن لديهم وقت إضافي ليتحاوروا مع زملائهم حول مشاكل العمل مثلا، نتيجة ضغط العمل الممارس عليهم داخل البنك.
- بشكل عام جاء بعد المشاركة بالمعرفة بمتوسط حسابي 3.08 أي بوزن نسبي 61.60% ومعامل اختلاف 31.62% مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة للأفراد على هذا البعد بشكل عام.

ثالثاً: تحليل فقرات بعد تطبيق المعرفة

الجدول التالي يلخص النتائج الإحصائية المتعلقة ببعد تطبيق المعرفة:

الجدول رقم: (3-15)
التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات بعد تطبيق المعرفة

اسم الفقرة	المقياس	التكرارات، و النسب المئوية (%)					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	ترتيب	معامل الاختلاف C.V %
		1	2	3	4	5					
1 يهتم البنك بتطبيق الأفكار الجديدة بعد دراستها ويوفر الوسائل والموارد الضرورية لذلك.	العدد	2	18	11	10	4	2.91	1.083	58.20 %	4	37.216
	النسبة	4.4	40.0	24.4	22.2	8.9					
2 يتم استخدام المعارف الجديدة للمساعدة في تحسين إجراءات العمل	العدد	1	14	8	17	5	3.24	1.090	64.80 %	1	33.641
	النسبة	2.2	31.1	17.8	37.8	11.1					
3 يتم تشجيع الأفراد على تطبيق معارفهم وخبراتهم والإفادة منها في أعمالهم اليومية.	العدد	2	15	10	15	3	3.04	1.065	60.80 %	3	35.032
	النسبة	4.4	33.3	22.2	33.3	6.7					
4 يتابع البنك مستوى تطبيق الأفراد لما تعلموه في عملية التدريب	العدد	6	18	12	9	00	2.53	0.968	50.60 %	5	38.260
	النسبة	13.3	40.0	26.7	20.0	00					
5 هناك حرص على تطبيق الدروس المتعلمة من الممارسات لتحسين الخدمات التي يقدمها البنك.	العدد	2	9	17	15	2	3.13	0.944	62.60 %	2	30.159
	النسبة	4.4	20.0	37.8	33.3	4.4					
الإجمالي											
							2.97	1.030	59.40 %		34.680

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

– بالنسبة لبعد تطبيق المعرفة جاءت الفقرة رقم 02 في المرتبة الثانية بوزن نسبي 64.80 % ومعامل اختلاف قدره 33.64 % ، إذن هناك موافقة بدرجة متوسطة على استخدام البنوك للمعارف الجديدة في تحسين إجراءات العمل، ولعل هذه المعارف المطبقة متأتية أصلاً من الدروس المتعلمة من الممارسات المختلفة ، ومن خبرة البنك في التعامل مع القضايا المختلفة حيث جاءت الفقرة رقم 05 في المرتبة الثانية بوزن نسبي 62.60 % وبمعامل اختلاف قدره 30.15 % مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة كذلك.

– جاءت الفقرة رقم 03 في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 60.80 % ومعامل اختلاف 35.03 % حيث وافق الأفراد بدرجة متوسطة على أن البنك يشجع الأفراد على تطبيق معارفهم وخبراتهم والإفادة منها في أعمالهم اليومية، كما وافق الأفراد بدرجة متوسطة كذلك على الفقرة رقم 01 بوزن نسبي 60.80 % وبمعامل اختلاف قدره 35.03 % التي تدل على أن البنك لا يهتم بصورة كافية بتطبيق الأفكار الجديدة، نظراً لما تتطلبه من موارد أحياناً، وهذا دليل أن هذه الأفكار لا تدرس بعناية كافية، فلو تمت دراسة جدية لمدى فائدة تطبيقها وتبنيها، لربما عادت بفائدة تتعدى الموارد التي تستهلكها بكثير وتوفر الوقت والتكلفة في خدمة الزبائن مثلاً.

– في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم 04 بوزن نسبي 50.60 % وبمعامل اختلاف قدره 38.26 % مما يدل على أن الأفراد لم يوافقوا على أن البنك يتابع تطبيق الأفراد للمعارف التي اكتسبوها في عملية التدريب، حيث تعد عملية التدريب وكأنها عملية روتينية يجب أن يقوم بها بعض الأفراد، لكن مفهوم

التدريب في ظل إدارة المعرفة يختلف كثيرا في منظاره عنه من قبل، إذ يعد مصدرا هاما للمعارف الجديدة التي يمكن يساهم تطبيقها في تطوير إجراءات العمل ، أي أن هذا التدريب يجب أن يكون منتجا معرفيا، ويحقق الغاية التي وجد من خلالها.

– بشكل عام حقق بعد تطبيق المعرفة متوسط 2.97 بوزن نسبي 59.40% ومعامل اختلاف 34.68 % مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة وافقوا بدرجة متوسطة على اهتمام البنوك بهذا البعد. ويمكن تلخيص نتائج الأبعاد الثلاثة الخاصة بمتغير إدارة المعرفة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-16): ملخص لنتائج أبعاد المحور الثاني: إدارة المعرفة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب حسب الأهمية	معامل الاختلاف C.V %
توليد المعرفة	2.94	1.098	58.80%	3	37.346
المشاركة بالمعرفة	3.08	0.974	61.60%	1	31.623
تطبيق المعرفة	2.97	1.030	59.40%	2	34.680
إجمالي الأبعاد (محور إدارة المعرفة)	3.007	1.034	60.14%		34.386

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

بشكل إجمالي حقق المحور الثاني الخاص بإدارة المعرفة متوسطا حسابيا قدره 3.007 بوزن نسبي 60.14% ومعامل اختلاف 34.38%، مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة على هذا المحور من قبل أفراد العينة.

المطلب الثالث: دراسة اتفاق أفراد البنوك الأربعة نحو متغيرات الدراسة

لقد تعرفنا في المطلبين السابقين إلى اتجاهات أفراد العينة نحو محاور وفقرات الاستبيان، لكن يرد سؤال هام: هل هناك اتفاق لدى أفراد العينة في البنوك الأربعة نحو فقرات الاستبيان؟ أي هل نستطيع إن نقبل بشكل عام أن هناك توافقا بين الأفراد المبحوثين لكل بنك على الإجابة على فقرات الاستبيان؟ للإجابة على هذا السؤال، نستخدم تحليل التباين الأحادي، من خلال تحليل متوسطات الخاصة بكل بنك، بحيث إذا كانت المتوسطات متساوية نقبل بأن هناك اتفاقا.

لكن قبل إجراء تحليل التباين فإنه لا بد من تحقيق فرض تجانس التباين حيث يعد أحد الفروض الأساسية لإجراء هذا الاختبار، يوفر برنامج SPSS اختبارا لهذا الغرض وهو اختبار ليفني **test Levene**، وفي الغالب عندما تكون التباينات غير متساوية فإن ذلك يؤدي إلى عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي، حيث يفترض كما هو معروف أن الخطأ العشوائي له توزيع طبيعي كذلك.

من خلال برنامج spss نحصل على ما يلي:

الجدول رقم (3-17): اختبار ليفن تجانس التباين

المتغيرات	Levene Statistic	df1	df2	مستوى المعنوية Sig.
الثقافة التنظيمية	.494	3	41	.689
إدارة المعرفة	2.633	3	41	.063

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الجدول يبين نتيجة اختبار فرضية العدم (تجانس التباين) في مقابل الفرضية البديلة (عدم التجانس) وبما أن مستوى المعنوية بالنسبة للمتغيرين أكبر من 0.05؛ فإن ذلك يدعونا إلى قبول فرضية العدم القائلة بتجانس التباين وهو ما يمكننا من إجراء التحليل. نبدأ أولا بتحليل التباين باتجاه محوري الدراسة (إجمالي الأبعاد) على النحو التالي:

الجدول رقم (3-18) تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة نحو محوري الدراسة

		مجموع المربعات	Df درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى المعنوية Sig.
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	1.992	3	.664	2.952	.044
	داخل المجموعات	9.219	41	.225		
	الإجمالي	11.211	44			
إدارة المعرفة	بين المجموعات	.815	3	.272	.873	.463
	داخل المجموعات	12.762	41	.311		
	الإجمالي	13.578	44			

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الجدول يبين نتيجة اختبار فرضيتين:

الفرضية الصفريّة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه الأفراد حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير اسم البنك.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه الأفراد نحو محاور الدراسة تعزى إلى اسم البنك بالنسبة لمحور إدارة المعرفة فإن مستوى المعنوية بلغ 0.463 وهو أكبر من 0.05 مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفريّة القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تختلف باختلاف البنك.

ويلاحظ أن مستوى المعنوية بالنسبة لمحور الثقافة التنظيمية بلغ 0.044 وهي أقل من 0.05 مما يدعونا إلى قبول الفرضية البديلة؛ أي نقبل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية. ولكن أين تكمن الفروق أساسا، أي في أي من أبعاد الثقافة التنظيمية يختلف الأفراد في الإجابة عليها حسب البنك الذين ينتمون إليه؟

للإجابة على السؤال لا بد من إجراء تحليل التباين خاص بأبعاد الثقافة التنظيمية كل على حدة كمايلي:

أولا لابد من إجراء اختبار خاص بالفرض المتعلق بتجانس التباين:
الجدول رقم (3-19) : اختبار ليفن لتجانس التباين

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
مستوى إدراك إدارة المعرفة	1.668	3	41	.189
البيئة التعاونية	.927	3	41	.436
الرؤية المشتركة	1.693	3	41	.184
ممارسات الإدارة العليا	.333	3	41	.801

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

مستوى المعنوية Sig. لكل الأبعاد أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرض القائل بتجانس التباين ويتم إجراء تحليل التباين كما يلي:

جدول رقم: (3-20) تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

المتغيرات	المصدر	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	قيمة F	Sig.
مستوى إدراك إدارة المعرفة	بين المجموعات	1.676	3	.559	1.543	.218
	داخل المجموعات	14.838	41	.362		
	الإجمالي	16.514	44			
البيئة التعاونية	بين المجموعات	2.601	3	.867	1.927	.140
	داخل المجموعات	18.444	41	.450		
	الإجمالي	21.045	44			
الرؤية المشتركة	بين المجموعات	1.440	3	.480	1.356	.270
	داخل المجموعات	14.512	41	.354		
	الإجمالي	15.952	44			
ممارسات الإدارة العليا	بين المجموعات	4.170	3	1.390	3.700	.019
	داخل المجموعات	15.406	41	.376		
	الإجمالي	19.576	44			

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ أن مستوى المعنوية بالنسبة للأبعاد الثلاثة الأولى كان أكبر من 0.05؛ مما يجعلنا نقبل بالفرض القائل بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بهذه الأبعاد، ماعدا البعد الرابع الذي كانت مستوى المعنوية فيه أقل من 0.05؛ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات تتعلق بالممارسات الإدارية؛ أي أن الفروق التي كانت في محور الثقافة التنظيمية سابقا راجعة أساسا إلى هذا البعد. ومنه فالبنوك الأربعة لا تختلف إلا في جانب الممارسات الإدارية. ولكي نعرف ترتيب البنوك أي البنك الذي يحقق أكبر فروق معنوية يأتي أولا، والذي كانت الممارسات الإدارية فيه تتلاءم أكثر مع

متطلبات إدارة المعرفة، يستخدم اختبار شيفيه **scheffe** البعدي الخاص بإيجاد الفروق بين المتوسطات والتعرف على اتجاه تلك الفروق ودلالاتها. من خلال برنامج SPSS نستطيع الحصول على نتائج الاختبار كما يلي:

الجدول رقم (3-21) نتائج اختبار شيفيه البعدي لاتجاهات الأفراد نحو متغيرات الدراسة

Multiple Comparisons

Dependent Variable: TOTALD

Scheffe

			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
اسم البنك	BADR	BADR					
		CPA	.34687	.24539	.578	-.3685	1.0622
		BNA	.58205	.25783	.182	-.1696	1.3337
		BEA	.81538*	.25783	.029	.0638	1.5670
	CPA	BADR	-.34687	.24539	.578	-1.0622	.3685
		CPA					
		BNA	.23519	.26246	.848	-.5299	1.0003
		BEA	.46852	.26246	.376	-.2966	1.2336
	BNA	BADR	-.58205	.25783	.182	-1.3337	.1696
		CPA	-.23519	.26246	.848	-1.0003	.5299
		BNA					
		BEA	.23333	.27413	.867	-.5658	1.0325
	BEA	BADR	-.81538*	.25783	.029	-1.5670	-.0638
		CPA	-.46852	.26246	.376	-1.2336	.2966
		BNA	-.23333	.27413	.867	-1.0325	.5658
		BEA					

*. The mean difference is significant at the .05 level.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أن بنك البدر BADR حقق أكبر فروق معنوية 0.815 بدلالة إحصائية 0.029 وهي أقل من 0.05، مما يشير أنه حسب إجابات أفراد العينة فإن بنك البدر أحسن من البنوك الأخرى في جانب الممارسات الإدارية التي تدعم إدارة المعرفة. حيث يلاحظ في الآونة الأخيرة التنافس بين البنوك العمومية، مما جعلها تسعى لتحسين جودتها واستقطاب أكبر عدد من الزبائن، وبنك البدر يحظى بمكانة عالية في القطاع المصرفي الجزائري؛ جعلته يتصدر البنوك العمومية في كثير من الجوانب.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المبحث سيتم اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية للدراسة، ومن الهام جدا إجراء بعض الاختبارات الإحصائية قبل استخدام الاختبارات المعلمية في إثبات أو نفي تلك الفرضيات.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، يجب إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان

ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، كما تم توضيحه سابقا وذلك على النحو التالي:

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يعتبر أهم الفروض، و من أجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي، تم اللجوء إلى اختبار **K.S**، تمهيدا لاستخدام أسلوب تحليل الانحدار باعتباره أحد الأساليب الإحصائية المعملية في اختبار فرضيات الدراسة الحالية؛ لأن الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، ومن خلال برنامج **SPSS** يمكن إجراء الاختبار المسمى باختبار جودة المطابقة **كولمنجروف سمرنوف** (Kolmogorov-Smirnov) كما يتضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-22): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة

المتغيراتــ								
---	--	--	--	--	--	--	--	--

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الجدول يختبر الفرضيتين التاليتين:

(H₀) : تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

(H₁) : لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

يلاحظ أن مستوى المعنوية لكل الأبعاد والمحاور أكبر من 0.05، مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية وبالتالي إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وهذا يمكننا من استخدام الاختبارات المعملية وخاصة أسلوب الانحدار المعتمد على طريقة المربعات الصغرى وكذلك تحليل التباين.

ثانياً: اختبار الملائمة وخطية العلاقات

بعد التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، تم استخدام أسلوب التباين ANOVA للتحقق من

خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، أي مسألة وجود علاقة خطية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة تفسرها معادلة الانحدار جيداً.

من خلال برنامج SPSS نحصل على النتائج التالية والخاصة بالعلاقات التي تعكس اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

جدول رقم (3-23): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	المصدر	مجموع مربعات	درجات الحرية df	متوسط مربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية
إدارة المعرفة	مستوى إدراك إدارة المعرفة	الانحدار SSR	6.775	1	6.775	42.822	*0.000
		البواقي SSE	6.803	43	0.518		
		الكل SST	13.875	44			
إدارة المعرفة	البيئة التعاونية	الانحدار SSR	0.056	1	0.056	8.749	*0.005
		البواقي SSE	2.273	43	0.006		
		الكل SST	0.329	44			
إدارة المعرفة	الرؤية المشتركة	الانحدار SSR	2.926	1	2.926	11.813	*0.001
		البواقي SSE	10.651	43	.248		
		الكل SST	13.578	44			
إدارة المعرفة	ممارسات الإدارة العليا	الانحدار SSR	8.605	1	8.605	74.401	*0.000
		البواقي SSE	4.973	43	.116		
		الكل SST	13.578	44			

* دال إحصائية عند مستوى معنوية 0.05

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يقدم الجدول السابق اختباراً لمدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، وتبعاً لارتفاع قيمة F المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($a = 0.01\%$)، يدل على ذلك كون مستوى المعنوية أقل من 0.05 في كل العلاقات؛ مما يظهر خطية النماذج وكون خط الانحدار يلائم البيانات، وبهذا يكون الفرض الأول لتحليل الانحدار والخاص بخطية العلاقة بين المتغيرات قد تحقق، وهذا ما يمكننا من الانتقال إلى اختبار الفروض الأخرى.

ثالثاً: بالنسبة للفرضية الرئيسية (الانحدار المتعدد)

سيتم استخدام الانحدار المتعدد في اختبار الفرضية الرئيسية وباعتبار أهمية هذه الأخيرة فإنه سيتم اختبار الفروض الأساسية المتعلقة بنموذج الدراسة.

فيما يتعلق بخطية النموذج وملائمة خط الانحدار للبيانات تم إجراء جدول تحليل التباين ANOVA لاختبار الفرضية الخاصة بمعلمة الميل B1، حيث ظهر أن خط الانحدار يمثل البيانات تمثيلاً جيداً والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

جدول رقم (3-24): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية

تحليل التباين			
المصدر	مجموع مربعات	درجات الحرية df	متوسط مربعات
الانحدار SSR	10.276	4	2.569
البواقي SSE	3.302	40	0.083
الكل SST	13.578		
قيمة (F) =	31.118	عند مستوى معنوية: Sig. = 0.000	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

إن الفروض اللازمة لتطبيق الانحدار المتعدد هي نفسها فرضيات النموذج البسيط، إضافة إلى شرط أساسي آخر وهو عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة (multicollinearity)؛ أي عدم وجود ارتباط خطي تام أو شبه تام بين المتغيرات المستقلة. نظريا فإنه لا يمكن القول بأنه لا توجد علاقات ارتباط يمكن أن تسبب مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات باعتبار تأثير العوامل الثقافية ببعضها البعض، لكن يجب اختبار فيما إذا كانت درجة ذلك الارتباط تؤثر على نتائج تطبيق الانحدار المتعدد، ولغرض الكشف عن ذلك سيتم حساب معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من المتغيرات المستقلة، بحيث أن الحصول على معامل التباين VIF يتجاوز 10 أو كانت قيمة التباين أقل من 0.1 يشير إلى تأثير المتغيرات المستقلة بمشكلة التعدد الخطي. حيث:

$$\text{Tolerance} = 1 - R^2_{Xi.others} ; \text{VIF} = \frac{1}{\text{Tolerance}}$$

حيث يؤثر الارتباط بين المتغيرات المستقلة على زيادة تباين معلمة المتغير المستقل، وبالتالي عدم ظهور المعلمة معنوية نتيجة انخفاض قيمة الإحصائية t، بالرغم من أن المتغير قد يكون مهما في النموذج. ومن خلال برنامج SPSS فإنه يمكن الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (3-25): نتائج اختبار التعدد الخطي بين متغيرات نموذج الدراسة

Normality test			Collinearity Statistics		المتغيرات المستقلة
نسبة معامل الالتواء الى الخطأ المعياري	الخطأ المعياري Std. Error	معامل الالتواء Skewness	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين VIF	
0.983-	0.354	0.348-	0.377	2.655	إدراك إدارة المعرفة
1.254-	0.354	0.444-	0.499	2.003	البيئة التعاونية
0.330-	0.354	0.117-	0.760	1.316	الرؤية المشتركة
0.028	0.354	0.001	0.598	1.673	ممارسات الإدارة العليا

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول يمكن ملاحظة أنه لا توجد مشكلة تتعلق بوجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة يمكن أن يسبب مشكلة، حيث يلاحظ تحقق الشرط ($VIF < 10$, $Tolerance > 0.1$) بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة.

كما يوضح الجدول اختباراً آخر للتوزيع الطبيعي، انطلاقاً من معامل الالتواء Skewness إلى الخطأ المعياري له؛ إحصائياً إذا كانت النسبة تقع ضمن المدى (-2، 2)، تقبل فرضية العدم القائلة بأن المتغير يتبع التوزيع الطبيعي، أما إذا كانت النسبة أكبر من 2 فهذا يعني أن التوزيع ملتوي التواء موجباً (إلى اليمين)؛ وإذا كانت النسبة أقل من -2 فالتوزيع ملتوي التواء سالباً (إلى اليسار). في حالتنا هذه يلاحظ بالنسبة لكل المتغيرات أن النسبة تقع ضمن المدى المطلوب (-2، 2)، بالتالي نقبل الفرضية القائلة بالتوزيع الطبيعي للبيانات، وهذا ما يدعم النتيجة السابقة لاختبار **K. S**.

فيما يتعلق بفرض تجانس التباين، تم إجراء معامل الارتباط الرتبي بين المتغيرات المستقلة وبين القيمة المطلقة للأخطاء المعيارية لاكتشاف فيما إذا كان أحد المتغيرات يؤثر في عدم تجانس تباين الخطأ المعياري وبالتالي إجراء التصحيح المناسب، بحيث كل ما اقترب معامل الارتباط من الواحد الصحيح، كلما دل ذلك على قوة العلاقة والتأثير، وكانت النتيجة كما يلي:

الجدول رقم (3-26) : معاملات الارتباط بين الأخطاء المعيارية والمتغيرات المستقلة

			المتغيرات المستقلة			
			إدراك إدارة المعرفة	البيئة التعاونية	الرؤية المشتركة	ممارسات الإدارة العليا
Spearman's rho معامل سبيرمان الرتبي	Standardized Residual الأخطاء المعيارية	معاملات الارتباط	.193	.140	.107	-.010
		مستوى المعنوية	.203	.360	.484	.950
		N	45	45	45	45

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول يلاحظ أن كل معاملات الارتباط كانت ضعيفة من جهة وغير معنوية من جهة أخرى، أي أن الارتباط هنا كان نتيجة الصدفة فقط وليس له دلالة إحصائية، مما يؤدي بنا إلى القول بعدم وجود تأثير واضح لأحد المتغيرات المستقلة على تباين الأخطاء العشوائية.

أما فيما يخص التوزيع الطبيعي للأخطاء المعيارية، فيتم استخدام اختبار KS أيضا الخاص بالأخطاء، حيث تظهر النتائج كما يلي:

الجدول رقم (3-27) : نتائج اختبار KS لاختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء المعيارية

		Standardized Residual
N		45
Normal Parameters(a,b)	Mean	0.0000000
	Std. Deviation	0.95346259
Most Extreme Differences	Absolute	0.076
	Positive	0.076
	Negative	-0.054
Kolmogorov-Smirnov Z		0.507
. Sig. (2-tailed) مستوى المعنوية		0.959

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الجدول يختبر فرضيتين:

الفرضية الصفرية: الأخطاء المعيارية تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة: الأخطاء المعيارية لا تتبع التوزيع الطبيعي

نلاحظ أن مستوى المعنوية البالغ 0.959 أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير إلى رفض الفرضية البديلة وقبول الصفرية والقائلة أن الأخطاء المعيارية تتبع التوزيع الطبيعي.

كل ما سبق من الاختبارات يمكننا من اعتماد الطرق المعلمية في اختبار الفرضيات، ويعطي مصداقية أكبر لنتائجها، وبالتالي الاعتماد عليها في رفض أو قبول الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

بعد التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية وأسلوب الانحدار، سيتم اختبار الفرضيات الفرعية أولا ثم بعد ذلك الإجابة على الفرضية الرئيسية للدراسة في مطلب مستقل.

أولا : اختبار الفرضية الفرعية الأولى

حيث يتم استخدام معاملات الارتباط لاكتشاف أثر المتغير المستقل في المتغيرات التي تمثل المتغير التابع وكذلك أسلوب الانحدار لاختبار الفرضية ككل التي تنص على أن:

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراك الأفراد لإدارة المعرفة ونجاح تطبيقها

1. تحليل علاقات الارتباط بين مستوى إدراك إدارة المعرفة والمتغيرات الفرعية لإدارة المعرفة

من خلال برنامج spss نتحصل على النتائج التالية:

الجدول رقم (3-28): معاملات الارتباط بين مستوى إدراك إدارة المعرفة ومتغيرات إدارة المعرفة

		توليد المعرفة	المشاركة بالمعرفة	تطبيق المعرفة
مستوى إدراك إدارة المعرفة	Pearson Correlation	.607(**)	.580(**)	.697(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	45	45	45

(**) الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.01 (2-tailed).

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ أن مستوى إدراك إدارة المعرفة يرتبط بعمليات إدارة المعرفة بمعاملات ارتباط معنوية وعالية، حيث ظهر أعلى معامل مع تطبيق المعرفة 0.69؛ وهذا يوضح أهمية إدراك أفراد الدراسة لهذه العملية ثم 0.607 مع توليد المعرفة وأخيرا 0.58 مع تشاركتها، فكلما زاد مستوى إدراك الأفراد لإدارة المعرفة أثر ذلك في أدائهم لعملياتها.

2. تحليل علاقات الأثر بين مستوى إدراك إدارة المعرفة ونجاح تطبيقها

للتأكد من تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع ككل، يستخدم أسلوب الانحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه وفق برنامج spss في الجدول التالي:

الجدول رقم: (3-29) نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

معامل الارتباط R		0.706			
معامل التحديد R^2		0.499			
معامل التحديد المعدل		0.487			
الخطأ المعياري للتقدير		0.397			
قيمة (F) : 42.822 مستوى المعنوية : 0.000 عند $a = 0.01$					
المتغير	b	SEb	بيتا (b)	قيمة (t)	معنوية (t)
الثابت (constant)	0.950	0.320		2.969	0.005
إدراك إدارة المعرفة	0.641	0.098	0.706	6.544	0.000

التابع: إدارة المعرفة

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يظهر معامل التحديد R^2 وهو مقياس لجودة التوفيق، حيث يشير إلى أن 49.9% من التغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار، وأن الباقي 51.1% ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.397 تشير كذلك إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة (F) .

كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.641 مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائيا فإن أي زيادة في مستوى إدراك إدارة المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في نجاحها بمقدار 0.641، حيث ظهر مستور المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل. أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الثابت) بلغت 0.950 تحت مستوى معنوية 0.005 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

إن كل ما سبق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أن:

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراك الأفراد لإدارة المعرفة ونجاح تطبيقها

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

1. تحليل علاقات الارتباط بين البيئة التعاونية والمتغيرات الفرعية لإدارة المعرفة من خلال برنامج spss نتحصل على النتائج التالية:

الجدول رقم (3-30): معاملات الارتباط بين متغير البيئة التعاونية وعمليات إدارة المعرفة

		توليد المعرفة	المشاركة بالمعرفة	تطبيق المعرفة
البيئة التعاونية	Pearson Correlation	.358(*)	.453(*)	.391(**)
	Sig. (2-tailed)	.047	.049	.008
	N	45	45	45

* الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.05 (2-tailed).

** الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.01 (2-tailed).

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ أن متغير البيئة التعاونية يرتبط بعمليات إدارة المعرفة بمعاملات ارتباط معنوية لكنها منخفضة نسبيا، حيث ظهر أعلى معامل ارتباط مع عملية المشاركة بالمعرفة 0.45 وهذا طبيعي باعتبار أن البيئة التعاونية، تشير إلى تعاون الأفراد مع بعضهم داخل البنك وتبادل الموارد المعرفية بينهم، بينما بلغ معامل الارتباط 0.39 مع عملية تطبيق المعرفة وأخيرا 0.35 مع توليد المعرفة.

2. تحليل علاقات الأثر بين البيئة التعاونية ونجاح إدارة المعرفة

للتأكد من تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع ككل، يستخدم أسلوب الانحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه وفق برنامج spss في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-31): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

معامل الارتباط R	0.441				
معامل التحديد R^2	0.169				
معامل التحديد المعدل	0.150				
الخطأ المعياري	0.079				
قيمة (F) : 8.749 مستوى المعنوية: 0.005 معنوي عند $a = 0.01$					
المتغير	b	SEb	بيتا (b)	قيمة (t)	معنوية (t)
الثابت (constant)	2.158	0.246		8.780	0.00
البيئة التعاونية	0.237	0.08	0.411	2.958	0.05

التابع: إدارة المعرفة

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

بلغ معامل التحديد 0.16 والذي يشير إلى أن 16% من التغير في المتغير التابع يفسر بعلاقة الانحدار هذه، ويدل هذا الانخفاض على ضعف تأثير البيئة التعاونية داخل البنوك محل الدراسة في عمليات إدارة المعرفة، فرغم ما لاحظناه في تحليل اتجاهات الأفراد الخاصة بهذا البعد، أن البيئة التعاونية مقبولة، إلا أن التأثير كان منخفضا؛ ويمكن تفسير ذلك أن التعاون في البنوك كان فقط في إطار التنظيم غير الرسمي من خلال علاقات الأفراد ببعضهم البعض، بينما لم يكن لها تأثير كبير في توليد المعرفة وتطبيقها، لأن تبني الأفكار الجديدة وتطبيقها ليس مهمة الأفراد بالدرجة الأولى بل هي مهمة الإدارة العليا للبنك.

كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.237 مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائيا، فإن أي زيادة في متغير البيئة التعاونية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في نجاح إدارة المعرفة بمقدار 0.237، حيث بلغ مستوى المعنوية 0.05 وهو يساوي 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل.

أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 2.0158 تحت مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير معنويتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

بشكل عام فإن ما سبق من التحليل يمكننا من قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أن:

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين البيئة التعاونية ونجاح تطبيق إدارة المعرفة

ثالثا : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

1. تحليل علاقات الارتباط بين الرؤية المشتركة والمتغيرات الفرعية لإدارة المعرفة

من خلال برنامج spss نتحصل على النتائج التالية:

الجدول رقم (3-32): معاملات الارتباط بين الرؤية المشتركة ومتغيرات إدارة المعرفة

		توليد المعرفة	المشاركة بالمعرفة	تطبيق المعرفة
الرؤية المشتركة	Pearson Correlation	.341(*)	.447(**)	.445(**)
	Sig. (2-tailed)	.022	.002	.002
	N	45	45	45

الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.01 (2-tailed) **

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ أن متغير الرؤية المشتركة يرتبط بعمليات إدارة المعرفة بمعاملات ارتباط معنوية لكنها منخفضة قليلا ، حيث ظهر أعلى معامل ارتباط مع عملية المشاركة بالمعرفة 0.447، وهذا طبيعي باعتبار أن الرؤية المشتركة تعبر عن مدى تباين تطلعات الأفراد حول العمل داخل البنك، كما أنها تعبر عن الأهداف المشتركة لأفراد التنظيم. بينما بلغ معامل الارتباط 0.445 مع عملية تطبيق المعرفة وأخيرا 0.341 مع توليد المعرفة. وظهر معاملات الارتباط معنوية بالنسبة للعمليات الثلاثة يؤكد قضية دورة المعرفة، بحيث إذا أثر عامل معين في أحد عمليات إدارة المعرفة فإن التأثير لا بد أن يمتد إلى العمليات الأخرى وفق مفهوم دورة إدارة المعرفة (توليد-تشارك-تطبيق)، بحيث أن التأثير مثلا على تشارك المعرفة يؤدي بالأفراد إلى تطبيقهم لتلك المعارف وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى زيادة التراكم المعرفي وبالتالي توليد معارف جديدة وهكذا. إلا أن بعض الممارسات داخل البنك قد تعوق عملية التطبيق أو تبني أفكار جديدة.

2. تحليل علاقات الأثر بين الرؤية المشتركة ونجاح إدارة المعرفة

للتأكد من تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع ككل، يستخدم أسلوب الانحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه وفق برنامج spss في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-33): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

معامل الارتباط R		0.464			
معامل التحديد R^2		0.216			
معامل التحديد المعدل		0.197			
الخطأ المعياري		0.497			
قيمة (F) : 11.813 مستوى المعنوية : 0.001 عند $a = 0.01$					
المتغير	b	SEb	بيتا (b)	قيمة (t)	معنوية (t)
الثابت (constant)	1.742	0.376		4.635	0.000
الرؤية المشتركة	0.428	0.125	0.464	3.437	0.001

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

بلغ معامل التحديد 0.216 والذي يشير إلى أن 21.6% من التغير في المتغير التابع يفسر بعلاقة الانحدار هذه، وباقي النسبة 78.4% يرجع إلى عوامل أخرى، ويدل هذا الانخفاض على قلة تأثير الرؤية المشتركة داخل البنوك محل الدراسة في عمليات إدارة المعرفة. كما تشير قيمة (F) التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 99% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين.

كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.42 مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائياً، فإن أي زيادة في متغير الرؤية المشتركة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في نجاح إدارة المعرفة بمقدار 0.428، حيث بلغ مستوى المعنوية 0.001 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 1.742 تحت مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها إحصائياً، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير التباينات في المتغير التابع.

بشكل عام فإن ما سبق من التحليل يمكننا من قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أن:

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية التنظيمية المشتركة ونجاح تطبيق إدارة المعرفة

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

1. تحليل علاقات الارتباط بين ممارسات الإدارة العليا والمتغيرات الفرعية لإدارة المعرفة

الجدول رقم (34-3): معاملات الارتباط بين ممارسات الإدارة العليا ومتغيرات إدارة المعرفة

		توليد المعرفة	المشاركة بالمعرفة	تطبيق المعرفة
ممارسات الإدارة العليا	Pearson Correlation	.714(**)	.730(**)	.677(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	45	45	45

الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.01 (2-tailed) **

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ أن معاملات الارتباط لهذا المتغير مع عمليات إدارة المعرفة هي الأكبر بالمقارنة مع المتغيرات المستقلة الأخرى، حيث ظهرت كل المعاملات معنوية وبدرجة عالية من الارتباط، حيث ظهر أعلى معامل ارتباط مع عملية المشاركة بالمعرفة 0.73، ثم توليد المعرفة 0.71 ثم مع عملية تطبيق المعرفة 0.67، ويمكن أن يفسر ذلك بأهمية الممارسات الإدارية داخل البنوك محل الدراسة في دعم أو إعاقة عمليات إدارة المعرفة، فحتى ولو كان الأفراد يقدمون أفكاراً أو معارف جديدة فإنها تبقى بدون معنى ما لم يتم تبنيها من قبل إدارة البنك وجعلها متاحة لكل الأفراد وتطبيقها، وهذا يتفق مع الكثير من الدراسات التي أشارت إلى أهمية القيادة وممارسات الإدارة في تبني إدارة المعرفة.

2. تحليل علاقات الأثر بين ممارسات الإدارة العليا ونجاح إدارة المعرفة

للتأكد من تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع ككل، يستخدم أسلوب الانحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه وفق برنامج **spss** في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-35): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

معامل الارتباط R		0.796			
معامل التحديد R^2		0.634			
معامل التحديد المعدل		0.625			
الخطأ المعياري		0.340			
قيمة (F) : 74.401 مستوى المعنوية : 0.000 عند $a = 0.01$					
المتغير	b	SEb	بيتا (b)	قيمة (t)	معنوية (t)
الثابت (constant)	1.246	0.210		5.922	0.000
ممارسات الادارة العليا	0.663	0.077	0.796	8.626	0.000

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج **SPSS**

نتيجة معاملات الارتباط العالية بين متغير ممارسات الإدارة العليا وعمليات إدارة المعرفة ، فقد أتى معامل التحديد ليؤكد صدق هذه المعاملات، حيث جاء بقيمة 0.63 مما يشير إلى أن 63% من التغيرات في المتغير التابع يفسر بعلاقة الانحدار هذه، وهذا ما تشير إليه قيمة (F) التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 99% التي تؤكد ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين.

كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.663 مما يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغيرين إحصائيا، فإن أي زيادة في متغير ممارسات الإدارة العليا ايجابيا بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في نجاح إدارة المعرفة بمقدار 0.663، حيث بلغ مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل وأنها تختلف عن الصفر.

أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 1.246 تحت مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها إحصائيا، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير التباينات في المتغير التابع.

إن ما سبق من التحليل يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أن:

هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة العليا ونجاح تطبيق إدارة المعرفة

المطلب الثالث : اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

لاختبار الفرضية الأساسية للبحث يتم اللجوء إلى استخدام الانحدار المتعدد، ويمكن أن نلخص نتائج تحليل الانحدار الخاصة بالفرضية الرئيسية للبحث والمستخرجة من برنامج **spss** في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-36): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية

معامل الارتباط R		0.870			
معامل التحديد R^2		0.757			
معامل التحديد المعدل		0.732			
الخطأ المعياري		0.287			
قيمة (F) = 31.118					
عند مستوى معنوية: Sig. = 0.000					
المتغير	b	SEb	بيتا (b)	قيمة (t)	معنوية (t)
الثابت (constant)	0.611	0.274		2.228	0.032
إدراك إدارة المعرفة	0.390	0.115	0.430	3.388	0.002
البيئة التعاونية	0.190	0.089	0.237	2.147	0.038
الرؤية المشتركة	0.206	0.083	0.223	2.497	0.017
ممارسات الإدارة العليا	0.455	0.084	0.546	5.411	0.000

التابع: إدارة المعرفة

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

بلغ معامل التحديد R^2 قيمة 0.757 و تفسير ذلك أن 75.7% من التباينات (الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع "إدارة المعرفة") تفسرها العلاقة الخطية أي نموذج الانحدار المتعدد، وباقي النسبة 24% ترجع إلى عوامل عشوائية، كأن تكون متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، مما يعني أيضا أن هناك عوامل أخرى لم تدخل في هذه الدراسة تحتاج إلى دراسات مستقبلية، وتوضح هذه القيمة العالية، المقدرة التفسيرية للنموذج وجودته الإحصائية، بحيث أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر المتغير التابع تفسيراً جيداً، كما تظهر قيمة فيشر (F) والتي بلغت 31.118 وبمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الانحدار و إلى تمثيل خط الانحدار للبيانات تمثيلاً جيداً.

كما يقدم الجدول درجة التأثير β (Unstandardized Coefficients) لكل متغير من المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، حيث كانت كل المعاملات لها معنوية إحصائية مما يشير إلى أهمية كل متغير في النموذج كما بلغت معلمة الحد الثابت 0.611 وهي معنوية كذلك.

تساهم الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة

إن ما ذهبنا إليه سابقاً يدعونا إلى تحديد المتغيرات الأكثر أهمية في تأشير علاقات الارتباط وعلاقات التأثير بين المتغيرات المستقلة حيث يؤشر لنا الجدول المتغيرات التي ساهمت في إغناء نتائج الدراسة، وفقاً لنتائج الانحدار المتدرج stepwise regression . بموجب هذه الطريقة يتم إدخال المتغيرات واحداً بعد الآخر

إلى النموذج علماً أن المتغير الداخل عرضة للاستبعاد في الخطوات اللاحقة إذا ثبتت عدم معنويته الإحصائية بوجود المتغيرات الأخرى.

جدول رقم (37-3): نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج، لاختبار المتغيرات الأكثر تأثيراً

		المتغيرات الداخلة	Variables Removed	Method
Model	1	ممارسات الإدارة العليا	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
	2	مستوى إدراك إدارة المعرفة	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

Dependent Variable: إدارة المعرفة

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

بموجب طريقة STEPWISE ، كان متغير ممارسات الإدارة العليا أول المتغيرات الداخلة إلى النموذج؛ لأن له أكبر معامل ارتباط بسيط مع المتغير المعتمد وبالتالي أكبر قيمة لإحصائية t. من جدول المعاملات Coefficients اللاحق نلاحظ أن قيمة p-value المرافقة لإحصائية t تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 (مستوى الدلالة للإدخال) ولهذا يسمح بإدخال متغير ممارسات الإدارة العليا.

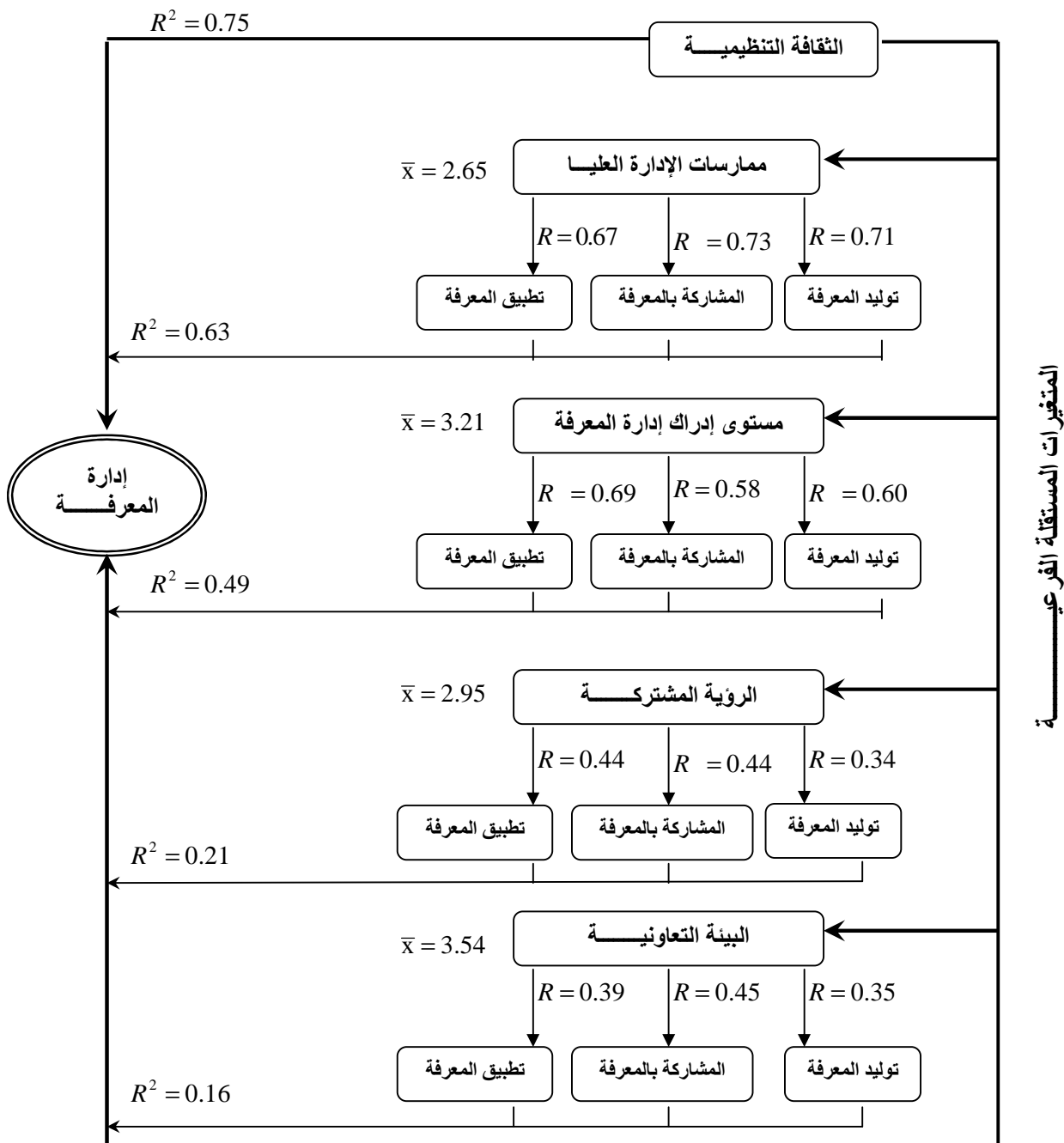
في الخطوة التالية يتم إدخال متغير إدراك إدارة المعرفة؛ لأن له أعلى معامل ارتباط جزئي مع المتغير المعتمد بثبات متغير ممارسات الإدارة العليا، بحيث يلاحظ من جدول المعاملات أن قيمة p-value المرافقة لإحصائية t تساوي 0.003 وهي أقل من 0.05 مما يسمح بإدخال المتغير، بينما خرج كل من متغيري البيئة التعاونية والرؤية المشتركة وذلك لعدم تأثيرهما الكبير في ظل وجود متغيري ممارسات الإدارة العليا وإدراك إدارة المعرفة، مما يؤدي بنا إلى القول أن أهم متغيرين يؤثران في نجاح إدارة المعرفة في البنوك محل الدراسة هما ممارسات الإدارة العليا ومستوى إدراك إدارة المعرفة.

جدول رقم(38-3) : معاملات الانحدار المتعدد المتدرج

			Unstandardized Coefficients		المعاملات المعيارية	T قيمة	Sig مستوى المعنوية.
			B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
Model	1	(الثابت)	1.246	.210		5.922	.000
		ممارسات الإدارة العليا	.663	.077	.796	8.626	.000
		مستوى إدراك إدارة المعرفة					
	2	(الثابت)	.724	.252		2.874	.006
		ممارسات الإدارة العليا	.485	.090	.582	5.408	.000
		مستوى إدراك إدارة المعرفة	.310	.098	.342	3.175	.003

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

مما سبق يمكن تلخيص نتائج الدراسة وفق النموذج المقترح، بإدراج معاملات الارتباط وكذلك درجة التأثير ومعامل التحديد في كل علاقة تأثير بين المتغيرات، وترتيب المتغيرات بحسب درجة تأثيرها.



إن كل النتائج المتوصل إليها تدعم الجانب النظري للدراسة، كما تؤكد على النتائج التي أظهرتها الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل الثالث:

مما سبق تناوله في الفصل الثالث ومن خلال النتائج المتوصل إليها اتضحت بشكل عملي أهمية الثقافة التنظيمية في نجاح عمليات إدارة المعرفة، من خلال إجابات الأفراد على أسئلة الاستبيان المعد لغرض المساعدة في الربط بين متغيرات الدراسة من خلال الربط بين المتغيرات الفرعية واستخدام أسلوب الانحدار البسيط والمتعدد، حيث ظهر أن هناك علاقة ايجابية لها معنوية إحصائية لكل المتغيرات الفرعية للثقافة التنظيمية مع المتغيرات الفرعية لإدارة المعرفة، واختلفت درجة التأثير حيث ظهر متغير ممارسات الإدارة العليا كأهم متغير مؤثر تم يليه متغير إدراك إدارة المعرفة ثم متغيري البيئة التعاونية والرؤية المشتركة، حيث دعمت هذه النتيجة كل ما توصلت إليه الدراسات السابقة في هذا المجال، والتي أكدت على أهمية الجوانب السلوكية في إدارة المعرفة.

الخاتمة

الخاتمة:

يمكن أن نلخص كل ما سبق تناوله في الفصول الثلاثة السابقة بالقول "إن الجزء الأصعب في تطبيق برامج إدارة المعرفة هو تأمين الثقافة الصحيحة والمناسبة لها"، فقد ظهرت أهمية الجوانب السلوكية والثقافية في نجاح إدارة المعرفة، وأنه ينبغي إعطاؤها اهتماما أكبرا في تبني هذا المنهج الإداري الحديث في بيئة أعمال المنظمات. وبخصوص الجانب التطبيقي، فرغم التأثيرات التي تركتها التحولات المختلفة في بيئة الأعمال المصرفية، فإن التوجهات الحالية تشير إلى ضعف توجه البنوك العمومية في تبني الممارسات الحديثة والتي ترقى بها إلى مستوى التنافسية الحاصلة في بيئتها، فرغم العديد من الإصلاحات التي مست البنوك إلا أنها لم تؤثر بالشكل المطلوب، ربما يكون ذلك لأن الإصلاحات التي شملت البنوك الجزائرية، لم تكن تهدف في أساسها إلا إلى تطوير عمل البنوك ورفع مشاركتها في تنمية الاقتصاد بصورة مادية، مع تجاهل أهمية العناصر غير المادية؛ حيث لازالت المردودية تقاس بدرجة التراكم الرأسمالي، وهذا ما يوضح مدى البعد الشاسع للبنوك العمومية الجزائرية عن درجة تطور البنوك الأجنبية التي أصبحت إدارة المعرفة من بين أهم اهتماماتها وأهم وسائل تحقيقها للرفاهية والمردودية الاقتصادية باعتمادها تعزيز رأسمالها الفكري الذي أضحي مصدرا للإبداع والميزة التنافسية. ولعل المرحلة الحالية التي يمر بها النظام المصرفي الجزائري، جدير بأن تدرك الإدارة في البنوك والمؤسسات المالية طبيعة ومعطيات هذه المرحلة والتفاعل بين قواها المختلفة ومدى تأثير ذلك على مختلف الجوانب الإدارية والتنظيمية. لذلك فإن امتلاك المعرفة والقدرة على حسن توظيفها يعتبران محورين أساسيين في الإدارة الإستراتيجية وضرورة هامة للتكيف مع طبيعة بيئة الأعمال الحالية.

وفيما يلي النتائج والتوصيات المقترحة:

أولا: نتائج الدراسة

1) ملخص النتائج المستمدة من الجزء النظري:

في ضوء ما تقدم من أفكار ودراسات وبحوث في هذا الحقل المتجدد، فإن الباحث يخلص إلى ما يأتي:

- المعرفة حقل قديم متجدد، وبرز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، واليوم، تنظر المنظمة الحديثة إلى المعرفة على أنها تعدّ أساسا فاعلا لعمليات الإبداع والابتكار، وأساسا للحكمة الإدارية.
- إن تحديد مفهوم المعرفة كمورد إستراتيجي يؤكد إمكانية إدارتها، واستعمالها، وتخزينها، وبالتالي على المنظمة تثمين ما تمتلكه منها بغية تنمية الإبداع والابتكار مما يمكنها من واجهة المتغيرات البيئية مبكرا والاستعداد للتكيف معها بنجاح.

- إن إدارة المعرفة هي أحد الميادين الحديثة نسبيا، وهي من الحقول التي لم تتضح بصورتها المتكاملة بعد، رغم جهود العديد من الباحثين في تبيان معالمها، والغرض الأساسي لهذه الإدارة هو التخطيط الفاعل والكفاء لأنشطة وجهود المعرفة وتنظيمها وتوجيهها والرقابة عليها وصولا إلى تحقيق الأهداف.
- إن منهج إدارة المعرفة له أهمية خاصة في جميع المنظمات في كل القطاعات، كونه من المداخل التطويرية الحديثة التي تحقق الفعالية المطلوبة في جميع مستويات النشاط بالمنظمة.
- إن طبيعة اختيار المنظمة الحديثة لمدخلاتها المعرفية، وطبيعة ونوعية المدخلات التي جرى التركيز عليها هي عوامل مهمة في بناء نموذج متكامل لإدارة المعرفة.
- الثقافة التنظيمية تعكس هوية المنظمة وتعد أحد مصادر الميزة التنافسية.
- من الخطأ معاملة مبادرات إدارة المعرفة كمشاريع تقنية، بل يجب خلق التكامل بين البيئتين التقنية والاجتماعية.
- تعتبر إدارة المعرفة كأحدث استراتيجيات التغيير الثقافي والتنظيمي، نتيجة تأثيراتها التي تمس كافة جوانب المنظمة.

(2) ملخص النتائج المستمدة من الدراسة الميدانية:

- ظهر أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عوامل الثقافة التنظيمية كانت ايجابية ولكن متوسطة في جميع عواملها الأربعة (إدراك إدارة المعرفة، البيئة التعاونية، الرؤية المشتركة، ممارسات الإدارة العليا) الأمر الذي يشير إلى أهمية الثقافة بالنسبة للبنوك والأفراد العاملين فيها؛
- أظهرت النتائج أن اتجاهات الأفراد نحو عمليات إدارة المعرفة كانت ايجابية ولكن بدرجة متوسطة كذلك؛
- أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية لها علاقة ايجابية مع كل عمليات إدارة المعرفة؛
- تعد ممارسات الإدارة العليا أهم عامل ثقافي من حيث درجة التأثير في عمليات إدارة المعرفة، ثم مستوى إدراكها وبعد ذلك الرؤية المشتركة فالبيئة التعاونية؛
- ظهر أن البنوك العمومية محل الدراسة تختلف في توجهها نحو إدارة المعرفة من حيث ممارسات الإدارة العليا وظهر تشابهها في العوامل الثقافية وكذا توجهها نحو عمليات إدارة المعرفة؛
- ظهر غياب الإدراك المفهومي لإدارة المعرفة في أفراد عينة الدراسة، كمنهج حديث يختلف عن إدارة المعلومات؛
- أظهرت نتائج الانحدار البسيط أن هناك تأثيرا ايجابيا لكل العوامل الثقافية في إدارة المعرفة وبالتالي صحة كل الفرضيات الفرعية للدراسة؛

- أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل ايجابي على إدارة المعرفة وبالتالي ظهرت صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

ثانيا: التوصيات

- استنادا على نتائج هذه الدراسة، فإنه يتم وضع بعض التوصيات التي يُأمل من ورائها أن تتمكن البنوك الجزائرية من تفادي جوانب النقص واستغلال نقاط القوة فيها لدعم توجهها نحو توظيف إدارة المعرفة في أعمالها، ويمكن أن يقترح في هذا الإطار التركيز على الجوانب التالية:
- كما أظهرت النتائج فإن لممارسات الإدارة العليا أكبر تأثير، مما يشدد على ضرورة انخراط الإدارة العليا بشكل أكبر في برامج إدارة المعرفة وفهم مضمونها؛
- إن مستوى إدراك إدارة المعرفة في البنوك محل الدراسة دون المستوى المنشود. مما يتطلب الأمر من المسؤولين في هذه البنوك بذل جهود حثيثة مكثفة ومخططة ويمكن أن يقترح بذل جهود إضافية لغرض تعزيز التطبيق الشخصي لمفاهيم إدارة المعرفة بالنسبة للأفراد ثم التطبيق الجماعي وزيادة التوعية لفهم مفاهيم وأدوات وأساليب وأهمية إدارة المعرفة، من خلال عقد دورات تدريبية في البنوك لزيادة إدراك المستويات الإدارية المختلفة والعاملين لهذا الفرع المعرفي المتجدد (إدارة المعرفة)، وأن تعقد هذه الدورات التدريبية على أيدي خبراء متخصصين في هذا الحقل.
- إن الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العمومية محل الدراسة، تدعم وتشجع تبني إدارة المعرفة بدرجة متوسطة. وهذا غير كافٍ في الوقت الحاضر والمستقبل. ومن هنا فإن على الإدارة تبذل جهوداً مكثفة ومتواصلة لتغيير القيم والمعايير والمدرجات والممارسات السائدة. بحيث من الضروري تشخيص الجوانب والأبعاد الثقافية المختلفة وأن تعمل الإدارة على تغييرها بما يشجع ويدعم إدارة المعرفة.
- أن تسعى الإدارة في البنوك العمومية إلى التأكد باستمرار من أنه يجري تطوير المعرفة وتحديثها كلما لزم الأمر، وأن تتم العملية بصورة خلاقة وليس مجرد إجراءات وخطوات روتينية.
- السعي الدائم إلى توليد وكسب المعرفة التي تلبي الاحتياجات الإستراتيجية والتنافسية والوظيفية، والقادرة على تحقيق عمليات التعليم وعمليات الرفع المعرفي. والعمل على نشر المعرفة اللازمة والكافية وبالتوقيت المناسب إلى كل الأطراف ذات العلاقة.
- السعي إلى إيجاد بيئة عمل تسودها الثقة والاحترام المتبادل والسلوك الأخلاقي والعلاقات التفاعلية الفاعلة بين المستويات الإدارية المختلفة في البنوك واعتماد مبدأ المساءلة والمسؤولية الفردية.
- تجدر الإشارة إلى ضرورة تخصيص فريق مهني متخصص يكون نشاطه المركزي وعمله الأساسي هو إدارة أنشطة وجهود المعرفة على مستوى البنوك ككل.

- ضرورة الاهتمام بالندوات والمؤتمرات العلمية وتشجيع الأبحاث والدراسات الهادفة إلى تعزيز الجانب التطبيقي لنظم المعلومات والمعرفة مع إيلاء نتائجها وتوصياتها الأهمية التي تستحقها وإشراك المصرفيين والعمال بصفة عامة في مثل هذه الندوات لتطوير المعارف.
- زيادة نشر وبناء القناعة الكاملة في المستويات الإدارية المختلفة وبين العاملين في البنوك الجزائرية بحجم المنافع والمكاسب والآثار الإيجابية التي يحققها منهج إدارة المعرفة، والتي تتحقق بصورة تدريجية عبر الزمن.
- زيادة مستوى استخدام وتطبيق أسلوب الدافعية والتحفيز بما يقود كل أفراد المنظمة إلى العمل في فضاء إدارة المعرفة بفاعلية وكفاءة على المستوى الفردي و الجماعي.
- نتيجة اقتناع الدولة الجزائرية بضرورة التوجه نحو الاقتصاد المعرفي، من خلال تخصيص مبالغ معتبرة للاستثمار في هذا الباب في إطار المخطط الخماسي 2010-2014، يمكن إنشاء هيئة حكومية تعنى بشؤون إدارة المعرفة، وتتخصص مهمتها برسم السياسات العامة المتعلقة بإطلاق مبادرات إدارة المعرفة في مختلف البنوك والمؤسسات المالية العمومية وكذلك الدوائر العامة، و تنفيذها، ومراقبة ذلك. يضاف إلى هذا، قيام هذه الهيئة بتقديم المشورة والخبرة إلى منظمات القطاع الخاص. علما أن مثل هذه الهيئة قد تم إنشاؤها في عدد من الدول الأخرى مثل بريطانيا.
- استحداث مساق دراسي في الجامعات الجزائرية يتمكن الطالب من خلاله من استيعاب مفاهيم إدارة المعرفة، وفوائدها، وأهدافها، وعملياتها، مما يعزز من مساهمته في تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة عند التحاقه بسوق العمل.
- ضرورة قيام الجهات الرسمية المعنية في البنوك بالبحث على استحداث التسهيلات والمرافق التي من شأنها أن تشجع نقل المعرفة والتشارك فيها مثل :غرف المحادثة والحوار، و إقامة الرحلات والنشاطات الخارجية لأعضاء المنظمة، وغير ذلك من الأمور التي تسهم في تشجيع التشارك بالمعرفة، و اتخاذ كافة الإجراءات التي تشجع عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة. ويمكن أن يتم ذلك من خلال إعادة النظر بتعليمات منح الحوافز، بحيث تشمل هذه الحوافز عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة. يضاف إلى ذلك توفير كافة التسهيلات التي من شأنها أن تعزز عملية التحويل.
- على البنوك العمومية ومنظمات الأعمال الجزائرية عموما اعتماد المستوى المعرفي كأساس لتقسيم الوظائف، وتحديد الصلاحيات وتقديم المزايا والحوافز كأدوات لترسيخ أسلوب إدارة المعرفة للاستفادة من مزاياه وفوائده.
- فتح قنوات العمل المشترك بين القطاعين العام و الخاص بقصد تعزيز العلاقات و الشراكات بينهما؛ إذ من شأن ذلك أن يساعد على تعزيز توليد المعرفة، ونقلها، و التشارك فيها.

- على البنوك الجزائرية الانفتاح على التجارب الدولية في مجال إدارة المعرفة للاستفادة من تطبيقاتها.
- إجراء المزيد من البحوث النوعية المتعمقة حول المعرفة و إدارتها في المؤسسات الجزائرية.

ثالثاً: آفاق البحث

- يعتبر ميدان إدارة المعرفة مجالا خصبا للكثير من البحوث الحديثة:
- يمكن أن يقترح مقياس للأداء الثقافي يمكن تطبيقه على المنظمات في مختلف القطاعات لقياس مدى جاهزيتها ثقافيا لتطبيق إدارة المعرفة من خلاله احتوائه على أكثر العوامل تأثيرا من خلال تتبع للدراسات السابقة وتطبيق هذا النموذج على عدة منظمات في عدة قطاعات.
 - إدارة المعرفة كأحدث استراتيجيات التغيير، بعد إدارة الجودة والشاملة وإعادة الهندسة وغيرها، ما هي أوجه التكامل بين هذه المفاهيم من حيث ثقافة تطبيقها للوصول إلى نموذج مشترك.
 - دراسة لأثر العلاقة التبادلية بين الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا إدارة المعرفة في نجاح إدارة المعرفة.
 - نموذج لإدارة المعرفة في القطاع المصرفي الجزائري، اقتراح نموذج يعكس الخصائص البيئية والثقافية والتنظيمية للقطاع المصرفي الجزائري.
 - إدارة المعرفة في البنوك الجزائرية مقارنة بين القطاعين العام والخاص. للقيام بعملية المقارنة وسبل تعزيز التعاون بين القطاعين في هذا المجال.
 - محددات نجاح إدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الفعالية التنظيمية.
 - إدارة المعرفة الزبونية كمدخل لفعالية إدارة الجودة الشاملة للخدمات في البنوك. باعتبار أن هدف إدارة الجودة الشاملة هو رضا الزبون، الذي هو محور اهتمام إدارة المعرفة الزبونية.

والحمد لله رب العالمين

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

I) الكتب

- [1] أبو بكر، مصطفى محمود: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- [2] توفيق، عبد الرحمن: الإدارة بالمعرفة، نشر مركز الخبرات المهنية للإدارة "بيمك"، القاهرة، 2005.
- [3] جاد الرب، سيد محمد: السلوك التنظيمي-موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة-، مطبعة العشري، القاهرة، 2005.
- [4] جاد الرب، سيد محمد: إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة، 2006.
- [5] حجازي، هيثم علي: إدارة المعرفة (مدخل نظري)، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- [6] الخطيب، أحمد و عادل سالم، الإدارة الحديثة- نظريات واستراتيجيات ونماذج-، عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن، 2009.
- [7] الخفاجي، نعمة عباس: ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- [8] ربحي مصطفى. عليان: إدارة المعرفة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- [9] الركابي، كاظم نزار : الإدارة الإستراتيجية-المنافسة والعولمة-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
- [10] سلفادور، دومينيك : الإحصاء والاقتصاد القياسي، ملخصات شوم، دار ماكروهيل، 1982.
- [11] السلمي، علي: إدارة التميز-نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة-، دار غريب للنشر والتوزيع، 2002.
- [12] الشيمي، حسني عبد الرحمن: إدارة المعرفة -الرأسمعرفية بديلا-، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
- [13] الصاوي، علي سيدي : نظرية الثقافة - القاهرة - عالم المعرفة ، 1995.
- [14] الظاهر، نعيم إبراهيم: إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، الطبعة الأولى.
- [15] عجلان، حسن: استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مكتبة الجامعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- [16] عصفور، أمل مصطفى: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008.
- [17] العلي، عبد الستار ، عامر ابراهيم قنديلجي، غسان العمري : المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- [18] العميان، محمود سلمان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
- [19] عز، عبد الفتاح: مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS، دار الخوارزم للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.
- [20] الفريجات، خضير كاظم وآخرون: السلوك التنظيمي-مفاهيم معاصرة-، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- [21] الفريوتي، محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2005.
- [22] الكبيسي، صلاح الدين: إدارة المعرفة ،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جمهورية مصر العربية، 2005.

- [23] كرمالي، سلطان: إدارة المعرفة -مدخل تطبيقي-، ترجمة هيثم حجازي، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- [24] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا: منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكو الأعضاء، نيويورك، 2004.
- [25] نجم، عبود نجم: إدارة المعرفة-المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات -،الوراق للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن ،الطبعة الثانية، 2008.
- [26] ياسين، غالب سعد: إدارة المعرفة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.

(II) الأطروحات

- [27] يحضيه، سمالي: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة الجزائر ،كلية الاقتصاد، 2005 .

(III) الملتقيات

- [28] أبو فارة، يوسف أحمد، حمد خليل عليان :دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، المؤتمر العلمي الثالث إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة عمان، الأردن. 27 - 29 نيسان 2009.
- [29] أبو فارة، يوسف احمد: العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر الدولي السنوي الرابع " إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، خلال الفترة 26 - 28 أبريل 2004.
- [30] أبو فارة، يوسف احمد، واقع استخدام مدخل إدارة المعرفة في المصارف العاملة في فلسطين،مداخلة ضمن فعاليات مؤتمر "الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، أيام 26 - 2006/4/27.
- [31] البكري، ثامر ياسر ، بناء الإستراتيجية التسويقية لأقسام إدارة المعرفة في منظمات الأعمال من منظور التسويق الداخلي، مداخلة ضمن فعاليات ملتقى " الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، أيام 26 - 2006/4/27.
- [32] بلعجوز، حسين ، غزي محمد العربي : ثقافة المؤسسة وأثرها على الأداء العام للمؤسسة -دراسة في ضوء مؤشري الكفاءة والفعالية- مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، الجزائر، 3-4 ماي 2005.
- [33] بن وسعد زينة و مباركي سمرة: المعرفة في البنوك الجزائرية، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي: "المعرفة: الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، الجزائر أيام 12/13/ نوفمبر 2005.
- [34] بوزيان، عثمان:اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، أيام04-05 مارس، جامعة ورقلة، الجزائر .
- [35] الحديثي، رامي حكمت، عبد الكريم محسن : "مبادلات اختيارا إستراتيجيات إدارة المعرفة"مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية" ،جامعة الزيتونة ،عمان، الأردن. 2005.

- [36] حجازي، هيثم علي: قياس اثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية-دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، أيام 25 - 27 نيسان 2005.
- [37] العلواني، حسن: إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الثاني في الإدارة : القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 6-8 نوفمبر 2001.
- [38] العلي، عبد الستار، غسان العمري، مفهوم خريطة المعرفة: دراسة استعراضية تحليلية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع " إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن" 26-28/4/2004 .
- [39] غربي، عبد الحليم ، تقييم تجربة الخدمات المالية الإسلامية في السوق الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مداخلة ضمن الندوة العلمية الدولية حول الخدمات المالية وإدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، جامعة سطيف، الجزائر، في الفترة 18-19-20 أبريل 2010.
- [40] صالح مفتاح ومعارفي فريدة: جودة الخدمات المصرفية و علاقتها بتنافسية البنوك في ظل إدارة الجودة الشاملة مع الإشارة إلى القطاع المصرفي الجزائري، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية -واقف و تحديات-، جامعة الشلف، يومي 14 و 15 ديسمبر 2004.
- [41] يعقوب، ابتهاج إسماعيل ، حسن عبد الكريم سلوم: المعرفة من رؤية محاسبية لتعزيز التحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية: مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي: "المعرفة: الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، الجزائر، أيام 12/13/ نوفمبر 2005.

IV. المجالات و الدوريات

- [42] بروش، زين الدين ولحسن هدار: دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد الأول، جوان 2007 .
- [43] جنان، عبد الحق ، محمد رمزي جودي: اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وأثره على ثقافة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد السابع عشر، نوفمبر، 2009.
- [44] حريم، حسين و رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2، 2006.
- [45] رزوقي، نعيمة حسن جبر: رؤية مستقبلية لدور اختصاصيي المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية ، مج 9 ، ع 2 (2004) سبتمبر 2004 .
- [46] زيدان، محمد: أهمية العنصر البشري ضمن مكونات المزيج التسويقي الموسع في البنوك-بالنظر على بنك الفلاحة والتنمية الريفية-، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 15، 2008.
- [47] عطية، لطيف عبد الرضا: رأس المال الفكري وإدارة المعرفة والعلاقة والأثر: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (10) العدد(3)، جامعة القادسية، العراق، 2008.
- [48] المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، "علاقة الثقافة التنظيمية بالأنماط السلوكية للمديرين في اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية "، بحث منشور، مجلة المال والتجارة العدد (353)، القاهرة، سبتمبر 1998.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

I. Les ouvrages

- [49] Ackerman, Mark S. et al. : *Sharing expertise : beyond knowledge management*, The MIT Press, London, England, 2003
- [50] Alvesson, Mats, *Understanding Organizational Culture*, SAGE Publications, First published, London, 2002.
- [51] Bally, Jean .F, *le meilleurs articles de la Harvard Business Review sur KM*, edition d'organization, 2003.
- [52] BECERRA, IRMA et al. *Knowledge Management: An Evolutionary View*, M.E Share, New York, USA, 2008.
- [53] Bertrand, Yves: *Culture organisationnelle*, presses de l'Université du Québec, 1991
- [54] Boughzala, Imed & Jean-Louis Ermine: *Trends in Enterprise Knowledge Management*, ISTE Ltd, UK, London, 2006.
- [55] Choo, Chun Wei, *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions*, Oxford University Press, Second Edition, New York, USA, 2006.
- [56] Cohendet, Patrick & al, *La gestion des connaissances: Firms et communautés de savoir*, ECONOMICA, Paris, France.
- [57] Curley, Kathleen Foley & Barbara Kivowitz : *The manager's guide to knowledge management*, HRD PRESS, Canada ,USA, 2001.
- [58] Dalkir, Kimiz, *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier Butterworth–Heinemann, USA, 2005.
- [59] Despres, Charles, Daniele Chauvel , *Knowledge horizons -the present and the promise of knowledge management* , Butterworth–Heinemann, USA, 2000.
- [60] Ferrary, Michel,Yvon Pesqueux : *Management de la Connaissance : Knowledge Management, Apprentissage Organisationnel et Société de la Connaissance*, Ed. ECONOMICA, , paris, France, 2006.
- [61] Foray, Dominique: *l'économie de la connaissance* , édition LA DECOUVERTE ,Paris ,2000.
- [62] Gottschalk, Petter , *Strategic knowledge management technology* ,Idea Group Publishing, 2005.
- [63] Istvan, Mezgár: *Integration of Information and Communication Technologies in Smart Organizations*, Idea Group Publishing, United States of America, 2006.
- [64] Jennex, Murray E.: *Knowledge management : concepts, methodologies, tools and applications*, Published by Information Science Reference, United States of America, 2008.
- [65] Jennex, Murray: *Knowledge management in modern organizations*, Idea Group Publishing, USA, 2007.
- [66] Jetter, Antonie et al.: *Knowledge Integration: The Practice of Knowledge Management in Small and Medium Enterprises*, physica-varlag, New York, USA, 2006.
- [67] KERMALLY, SULTAN: *Gurgus on knowledge people*, Thorogood Publishing Ltd, London, UK.
- [68] Kluge, Jürgen & al, *Knowledge Unplugged : The McKinsey & Company Global Survey On Knowledge Management*, published by Palgrave Macmillan, UK, 2001.
- [69] Meier, Oliver, *Management interculturel*, Dunod, Paris, France, 2004.
- [70] Pallant, Julie: *SPSS Survival; Manual A Step by Step Guide to Data Analysis using SPSS for Windows*, Open University Press, third edition, England, 2007.
- [71] Pervaiz, K. Ahmed, Kwang Kok Lim, Ann Y. E. Loh, *Learning Through Knowledge Management*, Butterworth-Heinemann, First edition, 2002.

- [72] Peters, Thomas J, Robert H Waterman, ***In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run***, Harper & Row, New York, 1982.
- [73] Raymond-Alain Thiétart et coll, ***Méthodes de recherche en management***, Dunod, Paris, France, 1999.
- [74] Rossion, Françoise: ***Transfert Des Savoirs - Stratégies, Moyens D'action, Solutions Adaptées à Votre Organisation*** ,Edition LA VOISIER, Paris, France, 2008..
- [75] Schabracq, Marc J., ***Changing Organizational Culture- The Change Agent's Guidebook-***, John Wiley & Sons Ltd, England, 2007.
- [76] Schein, Edgar H. :***Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning***, special issue of Systems Practice edited by Susan Wheelan, March, 1995.
- [77] Schein, Edgar, ***Organizational Culture & Leadership***, San Francisco Jossey Bass Publishers, 3rd Edition, 2004
- [78] Schein, Edgar, ***The corporate culture: survival guide***, Published by Jossey-Bass, New and Revised Edition, San Francisco, United States of America, 2009.
- [79] Sherriton, Jacalyn & James L. Stern: ***Corporate Culture, Team Culture : Removing the Hidden Barriers to Team Success***, AMACOM Books, New York, USA,
- [80] Taylor, Michael & Paivi Oinas ,***Understanding the Firm: Spatial and Organizational Dimensions***, Oxford University Press, New York, USA, 2006.
- [81] VEYBEL, Laurent et Patrick PRIEUR, ***Le knowledge Management dans tous ses états***, Éditions d'Organisation, paris, France, 2003
- [82] Wagner, John A. III, John R. Hollenbeck. ***Organizational behavior : securing competitive advantage***, published by Routledge, New York, USA, 2010.
- [83] WIIG, KARL M.: ***People Focused Knowledge Management. How Effective Decision Making Leads to Corporate Success***, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 2004..

II. Les Thèses:

- [84] DUVINAGE, Frédéric: ***Economie basée sur la connaissance et gouvernance territoriale de la connaissance - une nouvelle grille de lecture pour le développement économique endogène au niveau territoria-l*** ,thèse de doctorat, Université de Nancy II. France, 2003.
- [85] Kridan, Ahmed Belaid, ***A knowledge management implementation framework for the Libyan banking sector***, PhD thesis, School of Construction and Property Management, University of Salford, Salford, UK, 2006.
- [86] Obaide, Ahmed: ***A model for a successful implementation of knowledge management in engineering organizations***, PhD thesis, School of Construction and Property Management, University of Salford, Salford, United Kingdom, 2004.

III. Les Revues & Périodiques:

- [87] Barney, Jay B., ***Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?***, The Academy of Management Review, Vol. 11, No. 3 (Jul., 1986.)
- [88] BENMAHAMED, Djilali & Jean-Louis ERMINE:***Une démarche Knowledge Management, de la stratégie au Système d'Information de l'entreprise***, Communications of the IBIMA, Volume 10, 2009.
- [89] Bienaymé, Alain: ***Y-a-t-il une nouvelle économie***, Réalités Industrielles; ABI/INFORM Global ,Aug 2007.
- [90] Bretonès, Daniel, Antoine Saïd: ***Intelligence économique (I.E) et Management des connaissances (K.M) : deux facettes complémentaires d'une même problématique***, Colloque « En route vers Lisbonne » - 9 et 10 novembre 2006.

- [91] Cheng, Eric Y. & Yen Lin Liu, "*Adoption of Knowledge Management Technologies and Organisational Culture: An Exploratory Study*," Journal of Information & Knowledge Management (JIKM), World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., vol. 7(01), 2008
- [92] De Long, David W. and Liam Fahey: *Diagnosing cultural barriers to knowledge management*, academy of Management Executive, Vol. 14, No. 4, 2000.
- [93] De Long, David: *Building the Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors*, WORKING PAPER, CENTER FOR BUSINESS INNOVATION, may 1997.
- [94] Fahey, Liam, Laurence Prusak: *The Eleven Deadliest Sins Of Knowledge Management*, California Management Review, Vol. 40, No. 3, 1998.
- [95] Godbout, Alain J. :*Filtering knowledge- changing information into knowledge assets*., Journal of Systemic Knowledge Management, January 1999
- [96] Gray , Judy H. & Iain L Densten, **TOWARDS AN INTEGRATIVE MODEL OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND KNOWLEDGE MANAGEMENT**, International Journal of Organisational Behaviour, Volume 9(2), 2005
- [97] Hafizi, Muhamad & Nor Hayati Ahmad Ali: *knowledge management in malysian banks- a new paradigm-*, Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 7, No. 3, September 2006.
- [98] Kor, Yasemin Y. and Joseph T: *Edith Penroseis (1959); Contributions to the Resource-based View of Strategic Management*, Mahoney Journal of Management Studies 41:1 January 2004 .
- [99] Kulkarni, Uday & Robert St. Louis: *Organizational self assessment of knowledge management maturity*, Ninth Americas Conference on Information Systems, 2003.
- [100] Leidner, Dorothy & al: *The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms*, International Journal of e-Collaboration, 2(1), January-March 2006
- [101] Maria Tereza Fleury: *Organizational Culture and the Renewal of Competences*, Barazilian Administration Review , Curitiba, v. 6, n. 1, art. 1, p. 1-14, Jan./Mar. 2009
- [102] Murillo, Garcia & H. Annabi: *Customer Knowledge Management*, the Journal of the Operational Research Society, Vol. 53, No. 8, (Aug., 2002),
- [103] Nakra, Prema: *Knowledge Management: The Magic Is in the Culture*, Competitive Intelligence Review, Vol. 11(2), 2000.
- [104] Nonaka, Ikujiro, Toshihiro Nishiguchi, *Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*, Oxford University Press, New York, USA, 2001.
- [105] Nonaka, Ikujiro: *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, Organization Science Review, Vol. 5, No. 1, February 1994.
- [106] Palanisamy, Ramaraj, *Organizational Culture and Knowledge Management in ERP Implementation: An Empirical Study*, Journal of Computer Information Systems, 48(2), (2008).
- [107] Sabherwal, Rajiv & Irma Becerra-Fernandez: *An Empirical Study of the Effect of Knowledge Management Processes at Individual, Group, and Organizational Levels*, Decision Sciences, Volume 34 Number 2, Spring 2003.
- [108] Schütt, Peter: *The post-Nonaka Knowledge Management*, Journal of Universel Computer Science, vol. 9, no. 6 (2003).
- [109] Smircichn, Linda ., *Concepts of culture and organizational analysis* , Administrative Science Quarterly, Vol. 28 , (1983).
- [110] Stenmark, D : *The Relationship between Information and Knowledge*, in Proceedings of IRIS 24, Ulvik, Norway, August, 2001
- [111] Sun, Shili, *Organizational Culture and Its Themes*, International Journal of Business and Management, Vol. 3, N. 12, December 2008.
- [112] Wang, C.L & Ahmed P.K, "*The knowledge value chain: a pragmatic knowledge implementation network*", Handbook of Business Strategy, Volume: 6 Issue, 2005.

- [113] WERNERFELT, BIRGER, *A Resource-based View of the Firm*, Strategic Management Journal, Vol.5, (1984), 171-180.
- [114] Wiener, Yoash, *Forms of Value Systems, a Focus on Organizational Effectiveness & Cultural Change & Maintenance*, Academy of Management Review, vol 13, 1988.
- [115] WIIG, KARL M.: *Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go?* The Journal of Expert Systems with Applications, Vol.13, No. I, 1997.
- [116] Wilson, T.D.: "*The nonsense of 'knowledge management'*" Information Research Review, 8(1), paper no.1. October, 2002.
- [117] Zack, Michael H.: *Developing a Knowledge Strategy*, California Management Review, Vol. 41, No. 3, Spring, 1999.
- [118] Zheng, Wei, Baiyin Yang & Gary N. McLean: *Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management*, Journal of Business Research, Volume 63, Issue 7, July 2010.

IV. Les Rapports:

- [119] ASIAN DEVELOPMENT BANK, *Rapport on KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ADB*, June 2004
- [120] CPA Banque, *CPA Actualités*, Bulletin édité par la Direction Marketing et Communication du CPA, N°23 – 2008
- [121] Mohamed Chérif BELMIHOUB: *Rapport sur les innovations dans l'administration et la gouvernance dans les pays méditerranéens: Cas de l'Algérie*, Avril 2004.
- [122] World Economic Forum, *The Africa Competitiveness Report 2009-2010*, Geneva, 2009.
- [123] World economic forum, *The Global Competitiveness Index 2010-2011*, Geneva, 2010.

الاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

استبيان حول مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق ادارة المعرفة

أخي الكريم... أختي الكريمة ،،،

نضع بين أيديكم الكريمة هذا الاستبيان، آملي أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين، ونشكر لكم بداية حسن التعاون، وكلنا ثقة بدقة الإجابة وموضوعيتها حول الفقرات الواردة فيها. الهدف من وضع الاستبيان هو استكمال لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير بعنوان **مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة**

ونحيطكم علما بأن المعلومات الواردة ستحاط بالسرية التامة وهي لغايات البحث العلمي فقط وسوف يتم تحويل الإجابات إلى مؤشرات رقمية تستخدم في التحليل. كلنا أمل باهتمامكم بهذه الدراسة مما يسهم في نجاحها.

تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

تحت إشراف:
ا.د غوفي عبد الحميد

إعداد الطالب:
عيشوش رياض
riad_aichouche2@yahoo.fr

القسم الأول: أسئلة تختص إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية في البنك

الرجاء وضع إشارة (x) في الخانة التي توافق رأيكم:

أولاً: إدراك إدارة المعرفة					
سلم القياس					ت
1	2	3	4	5	
لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماماً	الفقرات المفسرة
					1 يتوفر للأفراد في البنك معرفة حول المهارات والخبرات اللازمة لأداء مهامهم على أفضل وجه
					2 تسعى إدارة البنك إلى الاستفادة القصوى من معارف العاملين والمحافظة عليها وتطويرها
					3 لدى الأفراد تصور واضح حول ما يعنيه مصطلح إدارة المعرفة كمنهج إداري حديث.
					4 يقوم البنك بتقييم المعارف والخبرات التي يمتلكها باستمرار ويحاول استغلالها في تلبية تعاملاته
					5 يدرك الأفراد في البنك أهمية التكنولوجيا الحديثة في تنظيم المعلومات والمعرفة وتصنيفها ومشاركتها، وبالتالي كوسيلة هامة من وسائل إدارة المعرفة.
					6 يدرك البنك معارف وخبرات ومهارات كل فرد و يحاول استغلالها. كما يسعى أن يستفيد الأفراد من خبرات بعضهم البعض.
					7 يتوفر بالبنك رصيد هام من المعلومات و المعارف والخبرات غير مستثمر، ويحتاج إلى إدارة وتنظيم.
					8 يدرك الأفراد أهمية توليد المعرفة (الأفكار الجديدة) ونشرها وتطبيقها ويسعون دائماً إلى ذلك.
					9 يدرك الأفراد في البنك أنه يمكن تحقيق منافع وأرباح إضافية من خلال تبني تطبيق إدارة المعارف واستغلالها بشكل أفضل.
ثانياً: البيئة التعاونية في البنك					
سلم القياس					ت
1	2	3	4	5	
لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماماً	الفقرات المفسرة
					10 القرارات التي تتخذ بشكل جماعي في البنك أكثر فعالية من القرارات الفردية
					11 يقوم الأفراد داخل البنك بمساعدة بعضهم البعض فيما يتعلق بمشاكل العمل.
					12 يثق الفرد في النصائح والإرشادات التي يتلقاها من زملائه كما يتقبل انتقاداتهم فيما يخص أمور العمل.
					13 يشعر الفرد بأن خدماته التي يوجهها للعاملين معه سوف تفيده بشكل غير مباشر.
					14 المنافسة بين العاملين بالبنك مفيدة وليست ضارة.
					15 الفرد منفتح على الآخرين وعلى الأفكار والمعارف الجديدة كما يتفهم الأفراد أهمية التعلم من تجاربهم والاستفادة من أخطائهم
					16 تساعد الممارسات في البنك الأفراد على العمل بشكل جماعي من خلال الندوات وفرق العمل والاجتماعات وغيرها.
ثالثاً: الرؤية المشتركة					
سلم القياس					ت
1	2	3	4	5	
لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماماً	الفقرات المفسرة
					17 لدى الأفراد رؤية مستقبلية واضحة مشتركة للبنك
					18 لدى الأفراد أهداف ومصالح مشتركة
					19 يدرك الأفراد أهداف وغايات البنك والرسالة التي يودونها
					20 تتوافق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة في البنك
					21 ينظر الأفراد للقضايا والأمور التي تتعلق بالبنك والعمل من منظور مشترك

22	يسود فهم متبادل بين الأفراد و هناك انسجام كبير بينهم					
23	يتخاطب الأفراد ويتحدثون في أمور العمل بلغة ومفردات ومفاهيم مشتركة					
رابعاً: ممارسات الإدارة العليا						
سلم القياس						
1	2	3	4	5		
لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماماً	الفقرات المفسرة	ت
					تهتم الإدارة بتوفير فرص التعلم والتطور المستمر للأفراد من خلال التدريب وزيادة فرص التكوين.	24
					تتم الترقية للفرد في البنك بناء على حجم المعرفة والمهارة التي يكتسبها أكثر من اعتماد الأقدمية	25
					يرتبط نظام المكافآت والحوافز في البنك بمستوى الإبداع والابتكار المعرفي الذي يمارسه الفرد في عمله	26
					عادة يتم شكر العامل على انجازاته وأنشطته المتميزة وتشجيعه على الاستمرار.	27
					تتق الإدارة في إمكانيات الأفراد حين توكل إليهم مهام معينة.	28
					يتم تكريم وتحفيز الأفراد الذين يساهمون في الإبداع ومشاركة المعارف وتطبيقها.	29
					تشجع الإدارة الأفراد على اتخاذ الإجراء المناسب حتى لو لم توجد قواعد لاتباعها.	30
					يمكن مناقشة الإدارة العليا في قراراتها وتعليماتها.	31
					يجري تقييم الأفكار الجديدة على أساس نوعيتها مهما كان مصدرها	32
خامساً: خلق (توليد) المعرفة						
سلم القياس						
1	2	3	4	5		
لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماماً	الفقرات المفسرة	ت
					يسعى البنك لجذب الكفاءات المتميزة والمبدعة من الخارج، كالجامعات ومراكز الاستشارات للمساعدة على توليد معارف جديدة.	33
					يهتم البنك بإشراك الأفراد في دورات تدريبية لغرض تطوير معارفهم.	34
					هناك ثقافة التسامح مع الأخطاء لتشجيع المبادرة والابتكار	35
					يتم تشجيع الأفراد على توليد الأفكار المبدعة والإتيان بالجديد في أداء أعمالهم.	36
					يميل الأفراد إلى تطوير قدراتهم المعرفية والبحث عن أفكار جديدة من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر	37
					السياسة العامة للبنك تشجع موظفيه على عرض أفكارهم الجديدة دون تردد. كما يتم توثيق وتسجيل كل ما يتعلق بالأفكار الجديدة التي يقترحونها	38
سادساً: المشاركة بالمعرفة						
سلم القياس						
1	2	3	4	5		
لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماماً	الفقرات المفسرة	ت
					أحياناً يكلف الأفراد في وظائف معينة بالقيام بإنجاز أعمال تخص وظائف أخرى	39
					يقوم الأفراد بتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية.	40
					كل مصلحة في البنك على علم بالاحتياجات من المعلومات والمعرفة للمصالح الأخرى وتقدم المساعدة التي تطلبها.	41
					يتم توفير الوسائل التي تساعد الأفراد على تبادل المعارف فيما بينهم، كحلقات الحوار والاجتماعات العامة.	42
					تتاح للأفراد حرية تبادل المعلومات من خلال توفر شبكة اتصال بين مختلف المستويات داخل البنك.	43
					الأفراد لديهم وقت إضافي ليتحاوروا حول مشاكل العمل ويتبادلوا الحلول والخبرات.	44

					لدى الأفراد استعداد ورغبة لتقاسم ومشاركة ما لديهم من معارف و خبرات مع الآخرين دون الخوف من فقدان مركزهم الوظيفي.		45
سلم القياس					سابعاً: تطبيق المعرفة		
1	2	3	4	5			
لا أتفق تماماً	لا اتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماماً	الفقرات المفسرة		ت
					يهتم البنك بتطبيق الأفكار الجديدة بعد دراستها ويوفر الوسائل والموارد الضرورية لذلك.		46
					يتم استخدام المعارف الجديدة للمساعدة في تحسين إجراءات العمل.		47
					يتم تشجيع الأفراد على تطبيق معارفهم وخبراتهم والإفادة منها في أعمالهم اليومية.		48
					يتابع البنك مستوى تطبيق الأفراد لما تعلموه في عمليتي التدريب والتكوين		49
					هناك حرص على تطبيق الدروس المتعلمة من الممارسات لتحسين الخدمات التي يقدمها البنك.		50

القسم الثاني: الخصائص الشخصية والوظيفية:

رجاء ضع إشارة (x) في المربع المناسب:

- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- العمر ☐ أقل من 30 سنة ☐ 30-39 سنة ☐ 40-49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر
- المؤهل العلمي ☐ ثانوي ☐ بكالوريا ☐ ليسانس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- عدد سنوات الخبرة ☐ 1-5 سنوات ☐ 6-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
- المركز الوظيفي ☐ مدير عام ☐ نائب المدير ☐ رئيس فرع ☐ (نائب، مصلحة) ☐ أخرى يرجى ذكرها

شكراً جزيلاً لوقتكم وحسن تعاونكم